



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



## **UNIDAD DE POST - GRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIA DE LIDERAZGO SUSTENTADO EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, THOMAS Y VELTHOUSE, LITWIN Y STRINGER PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15135 DEL CASERÍO LAS LOMAS, PACAIPAMPA, AYABACA, AÑO 2014”.**

## **TESIS**

**POR : CORDOVA PINTADO, Héctor Elí.**

**LAMBAYEQUE- PERÚ  
2015**

**“ESTRATEGIA DE LIDERAZGO SUSTENTADO EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, THOMAS Y VELTHOUSE Y LITWIN Y STRINGER PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15135 DEL CASERÍO LAS LOMAS, PACAIPAMPA, AYABACA, AÑO 2015”.**

**PRESENTADA POR:**

---

**CORDOVA PINTADO, Héctor E.**

**AUTORA**

---

**CARDOSO MONTOYA, César A.**

**ASESOR**

**APROBADO POR:**

---

**M.SC. WALTER MARCELO VERAU  
PRESIDENTE**

---

**M.SC. ALFREDO PUICAN CARREÑO  
SECRETARIO**

---

**DR. RAFAEL C. GARCIA CABALLERO  
VOCAL**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a dios, por darme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante y poder demostrarme profesional. A mi madre por ser el pilar más importante y demostrarme cariño y apoyo incondicional. A mi hijo Adrián Leonel a quien quiero como un regalo que Dios me ha dado seguiré trabajando y luchando por él.

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar con mis estudios con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios. De igual forma, dedico esta tesis a mi Madre y a mi Esposa que han sido las personal que me han ayudado incondicionalmente para salir de los momentos más difíciles.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo por

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi Madre Dolores Pintado, Mi Padre Oswaldo Córdova quien a lo largo de mi vida han apostado por mi par que fuera un gran profesional, siendo mi apoyo en todo momento. Deposito su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

Es por ello que soy lo que soy ahora los quiero mucho, quienes mi brindaron su sabiduría y consejos para lograr mis metas trazadas.

## INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO ..... 12

1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 15

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO. 23

1.4.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. .... **¡Error! Marcador no definido.**

1.4.1.Diseño de la Investigación..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.4.2.Población y Muestra. .... 33

1.4.3.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. .... 34

1.4.4.Método y Procedimientos para la Recolección de Datos. .... 34

1.4.5.Análisis Estadístico de los Datos. .... 35

### CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO ..... 36

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS..... **¡Error! Marcador no definido.**

2.2. BASE TEÓRICA..... 41

2.2.1.Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg. .... 41

2.2.2.Enfoque del Empoderamiento Psicológico de Thomas y Velthouse.**¡Error! Marcador no definido.**

2.2.3.Teoría del Clima Laboral de Litwin y Stringer.**¡Error! Marcador no definido.**

### CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 57

3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. ....	57
3.2.MODELO TEÓRICO. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.1Realidad Problemática. ....	64
3.2.2Objetivo de la Propuesta. ....	64
3.2.3Fundamentación. ....	64
3.2.4.Estructura de la Propuesta. ....	65
3.2.5.Cronograma. ....	98
3.2.6.Presupuesto. ....	98
3.2.7.Financiamiento de los Talleres. ....	99
CONCLUSIONES .....	100
RECOMENDACIONES .....	102
BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXOS .....	107

## RESUMEN

La educación es un proceso de interacción no solo entre quién enseña y quién aprende, también entre directivos, docentes, administrativos y padres de familia. Tales interacciones constituyen el soporte fundamental del clima laboral de una institución educativa, por lo consiguiente un factor importante en el éxito de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Lastimosamente muchos docentes han perdido las buenas relaciones con sus colegas y solo se limitan a instruir, descuidando lo más importante como es la armonía, atención, con los estudiantes y sus colegas. Por otra parte, la participación de los directivos respecto de los demás integrantes de la institución educativa, y de los docentes, respecto de los estudiantes, requiere de un prudente, pero significativo ejercicio de liderazgo, aspecto también importante en la determinación del clima interno.

De allí lo importante de establecer la situación que enfrenta el clima laboral y el liderazgo de la Institución Educativa N° 15135 del Caserío las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca, como punto de partida de una propuesta centrada en elaborar una Estrategia de Liderazgo, para mejorar el Clima Laboral. Para ello se aplicó una guía de encuesta, entrevistas en profundidad y recojo de testimonios sobre el clima laboral. Luego de haber aplicado estos instrumentos se determinó que existe un deficiente clima institucional, expresado en la falta de cultura organizacional participativa, deficiente comunicación, conflictos constantes, escaso dialogo entre los docentes, escasa coordinación para la planificación y ejecución de actividades académico – culturales, escaso interés por la solución de los conflictos, imposición de ideas y opiniones, faltas de respeto constantemente, etc.

Se concluye como logros de la investigación, por un lado, el haber determinado el estado que el clima laboral enfrenta y como a partir del liderazgo se puede lograr su mejoramiento.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia de Liderazgo, Clima Laboral.

## **ABSTRACT**

Education is a process of interaction between who teaches and who learns. The working environment between teachers play a very important role in every way, thus achieving success in learning, unfortunately many teachers have lost good relations with colleagues and are only limited to instruct, neglecting the most important is harmony, care with students and colleagues.

The present research was conducted in order to Develop a Leadership Strategy to improve Workclimate teachers of School No. 15135 Caserio las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca.

To do a manual survey, interviews and gather testimonies about the work environment was applied. After applying these instruments is determined that there is a weak institutional environment, expressed in the lack of participatory organizational culture, poor communication, constant conflicts, sparse dialogue among teachers, poor coordination for planning and implementation of academic activities - cultural, sparse interest in resolving conflicts, imposition of ideas and opinions, lack of consistently respect, etc.

We conclude as research achievements, on the one hand have justified the problem and the other having prepared the proposal, ie having matrimoniado the theoretical basis to the proposal.

**KEYWORDS:** Strategy Leadership, Organizational Climate.



## INTRODUCCIÓN

Es de pleno conocimiento que el clima institucional y su variante el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" de quienes son directivos, el liderazgo que este ejerce, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la institución, con los medios y materiales usados en el desarrollo de las actividades y con la propia actividad de cada uno. Sin embargo, cada situación organizacional es diferente por lo cual cobra un profundo sentido desentrañar sus manifestaciones concretas y específicas. Organizaciones diversas tiene climas laborales distintos, constituyendo un desafío su cabal comprensión y significado.

En ese orden de cosas nuestra investigación se ha propuesto develar la situación que enfrenta el clima interno y como a partir del mejoramiento de las relaciones interpersonales y, especialmente, del liderazgo se puede lograr su mejoramiento, lo cual es clave para el desarrollo de la institución.

En la Institución Educativa N° 15135, el clima laboral que se percibe plantea manifestaciones negativas y limitantes: no existe el trabajo en equipo, se evidencia poca organización, no existe flexibilidad laboral, ni mucho menos una buena interacción entre los que trabajan y estudian en ella, no existe ese sentimiento de pertenencia, no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos poco comunes. Sin embargo, no existe un solo estudio al respecto, de modo que poco se conoce sobre su real estado y como mejorarlo. En ese orden de cosas asumimos hacer un esfuerzo por realizar una aproximación científica.

Por otra parte, los estudiosos han mostrado que dos de los determinantes más importantes lo constituyen las relaciones interpersonales y el liderazgo, pero mientras dichas relaciones son parte constitutivas del clima (según R. Likert), el liderazgo es un elemento externo. En a ello interrogante central de nuestro trabajo es la siguiente: ¿La elaboración y concreción de estrategias de liderazgo favorecerá mejorarías en el clima laboral de la Institución Educativa N° 15135 del Caserío de las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca?.

Interrogante que responde al convencimiento de la relación directa que existe entre uno y otro fenómeno organizacional y que en este caso responde al objetivo general de elaboración de estrategia de liderazgo para mejorar el clima Laboral de la Institución Educativa N° 15135 del Caserío de las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca. Propósito que se concreta en objetivos específicos como determinar el estado del clima laboral que se enfrenta la I.E.N° 15135; y formular estrategias de liderazgo que contribuyan a su mejoramientos.

Nuestro objeto de estudio es la Institución Educativa N° 15135 del Caserío las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca. Por su parte nuestra hipótesis es la siguiente: “El desarrollo de estrategia de Liderazgo sustentada en la Teoría de Frederick Herzberg, y David Fischamn, contribuirá a mejorar el clima laboral la Institución Educativa N° 15135 del Caserío de las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca”.

El contenido de nuestro informe de investigación es el siguiente:

En el **capítulo I** se realizó el análisis del objeto de estudio. Comprende la ubicación geográfica, evolución histórica, tendencial y contextual del objeto de estudio y la metodología empleada.

El **capítulo II** contiene el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden a nuestro estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta: Teoría de Frederick Herzberg, tanto

las teorías como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el **capítulo III** se analizó e interpretó los datos recogidos en la encuesta aplicada a los gestores. Finalmente, se elaboró la propuesta en base a las teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento.

La parte final de la tesis incluye las conclusiones, recomendaciones pertinentes y luego la bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. EL ESCENARIO

**Ayabaca**<sup>1</sup> es una de las 8 provincias que integran el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura. Limita al norte y al este con la República del Ecuador; al sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, al oeste con las provincias de Piura y Sullana.

Se ubica, junto con la provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayabaca, es la más alta del departamento de Piura.

El nombre Ayabaca, también escrito como Ayavaca, proviene del quechua, derivándose de dos raíces: aya, que se relaciona con la muerte, pero también con la inmortalidad; y huaca, que designa a los santuarios y lugares sagrados. En algunas monografías locales se ha limitado este sentido al de "sepultura o tumba antigua de muertos", vinculando el nombre al hallazgo de osamentas humanas y restos de armas primitivas cerca de la zona donde los españoles reunieron a la población nativa (en el "Pueblo de Indios de Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca" o "Ayavaca Vieja"), bajo la suposición de que esos serían los restos de huestes caídas en feroces combates como respuesta a la actitud expansionista de los Incas.

Para una comprensión más amplia de la posible etimología de AYA HUACA o AYA WAKA, hay que considerar que en quechua, AYA es difunto y ancestro, no sólo en el sentido físico del cadáver o la osamenta, sino también en el

---

<sup>1</sup> <http://www.altopiura.net/ayabaca.php>

sentido simbólico y trascendente del alma que abandona el cuerpo, temporalmente durante el sueño y definitivamente al término de la vida, pero que vuelve a circular en los procesos vitales, como en los ciclos del agua, la luz y las estaciones que se mueven junto con la tierra.

AYA es otro nombre del espíritu o la energía universal de la Pachamama. Por eso, la palabra quechua AYA también designa el color rojo pálido o amarillento del amanecer y del crepúsculo y la palidez de los recién nacidos y los moribundos, mientras que HUACA es el nombre de respeto que reciben los lugares y las cosas sagradas.

En ese sentido, el antiguo santuario de AYAHUACA o AYAWAKA, ubicado en el extremo occidental de la cordillera de los Andes, en los últimos parajes cordilleranos donde se oculta o “muere” el sol, y al mismo tiempo, en la zona geográfica donde nacen todos los ríos y fuentes de agua de la región, vendría a ser la Morada de los Ancestros o el Santuario de la Muerte, pero también de la Inmortalidad, del cambio y transformación de la vida.

La provincia de Ayabaca tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados y se divide en diez distritos: Ayabaca, Frías, Jilili, Lagunas, Montero, Pacaipampa, Paimas, Sapillica, Sicches, Suyo.

**Pacaipampa**<sup>2</sup>, proviene etimológicamente de dos voces quechuas, Pacay=guabo, pampa=llanura, que significa “Pampa de Guabos”. Algunos afirman que Pacaipampa viene de Pacay=oculto o escondido, lo que vendría a significar “Pampa escondida”.

---

<sup>2</sup> <http://www.munipacaipampa.gob.pe/Municipalidad/ResenaHistorica.html>

Las dos derivaciones le son propias, la primera por haber abundancia de guabos y la segunda por encontrarse el pueblo en una llanura, circundado por cerros que lo ocultan. Pacaipampa, distrito interandino, se encuentra situado en la parte Sud Oriental de la Provincia de Ayabaca hacia el oriente del departamento de Piura a los 4°59' 0" de latitud Sur y a los 79°41'0" de Longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, a una altura de 1967 m.s.n.m.

Sus límites son: por el Norte, con los distritos de Ayabaca y Lagunas y parte con Ecuador, por el Sur, con los distritos de Canchaque y Huancabamba; y por el Oeste, con los distritos de Frías y Chalaco.

Caserío Las Lomas, este caserío cuenta con una población promedio de 800 habitantes cuya familias en la mayoría están conformadas por la presencia del padre, la madre y los hijos y en otros casos por madres solteras, sus viviendas están ubicadas muy dispersas una de la otra, cerca en algunos casos de su chacra o espacio donde crían animales la actividad económica en este caserío es la agricultura y ganadería en pequeña escala.

La Institución Educativa N° 15135, Las Lomas, fue creada con resolución DZ N° 965-1974 ubicada en el caserío de las Lomas que es uno de los 115 caseríos del distrito de Pacaipampa de la provincia de Ayabaca y región Piura, cuenta con una población estudiantil de 220 alumnos distribuidos en once secciones de nivel primario los cuales laboran en el turno diurno la plana jerárquica cuenta con un director y once docentes y un personal administrativo. La IE depende directamente de la Unidad ejecutora 307 Morropón y de la dirección regional de Piura. Actualmente cuenta con once aulas, cuatro aulas de material noble y siete de material rustico.

Sin embargo dicha institución educativa enfrenta una serie de problemas y deficiencias debido a una inadecuada gestión educativa.

## **1.2. SURGIMIENTO, EVOLUCIÓN TENDENCIAS DEL PROBLEMA**

El clima organizacional y su variante el clima laboral es un fenómeno organizacional propio de toda organización social. Aspecto que usualmente presenta problemas y limitaciones, los que terminan afectando el esfuerzo de sus integrantes, razón por la cual ha merecido la atención permanente de diversidad de investigadores.

En el plano internacional, el clima laboral asociado al rendimiento del trabajador, apareció en Norte América en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial para determinar el grado de entendimiento del trabajador con los objetivos de la organización, empresa o institución; la dedicación y el entusiasmo con que aborda sus tareas y la creatividad que es capaz de aportar.<sup>3</sup>

El análisis del clima laboral responde a una visión multivariante que lo largo de los años ha evidenciado diferentes dimensiones explicativas de la realidad socio-organizativa.<sup>4</sup>

Si bien el clima laboral tiene su origen en las interacciones que se producen entre individuos y el entorno. Es externo al individuo y distinto de la cultura corporativa, así que podemos afirmar que es tanto una propiedad del individuo como una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización.

---

3 SANDOVAL, Mulusjka. 2009. La importancia del clima laboral como impulsador en el Banco de Crédito del Perú. Tesis. UNMSM. Lima, Perú.

4 OLAS, Ángel. 2009. Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Papers: revista de sociología, ISSN 0210-2862. N° 91.

Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick, Taylor y Bowers, Daly, Falcioe y Damhost nos hablan de las dimensiones comunes como: la estructura de la organización, el impacto en la productividad, la satisfacción de las personas; la motivación del personal; las políticas de beneficios e incentivos; la cantidad y calidad de la comunicación y el grado de cooperación entre el personal.<sup>5</sup>

Dichos autores se plantearon tres objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima laboral.
- Estudiar los efectos del clima laboral sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima laboral sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.<sup>6</sup>

Por otro lado Taylor y Bowers (1970) nos dice que el clima laboral “es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización”, la cual comprende tres características, primero es percibida por sus miembros, influye en la conducta de éstos y puede ser discreta en terminos de valores dados a una serie de características y puede ser discreta en terminos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización.<sup>7</sup>

---

5 BAGUER, Ángel. 2009. Dirección de personas: Un timón en la tormenta. Díaz de Santos: España. pág. 178.

6 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>

7 [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/mercado\\_r\\_am/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/capitulo2.pdf)



En esta misma línea Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) afirman que el clima laboral es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y del as políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima laboral puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.<sup>8</sup>

No hay que perder de vista a David Kolb (1977) quien centra su interés sobre liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente, en:

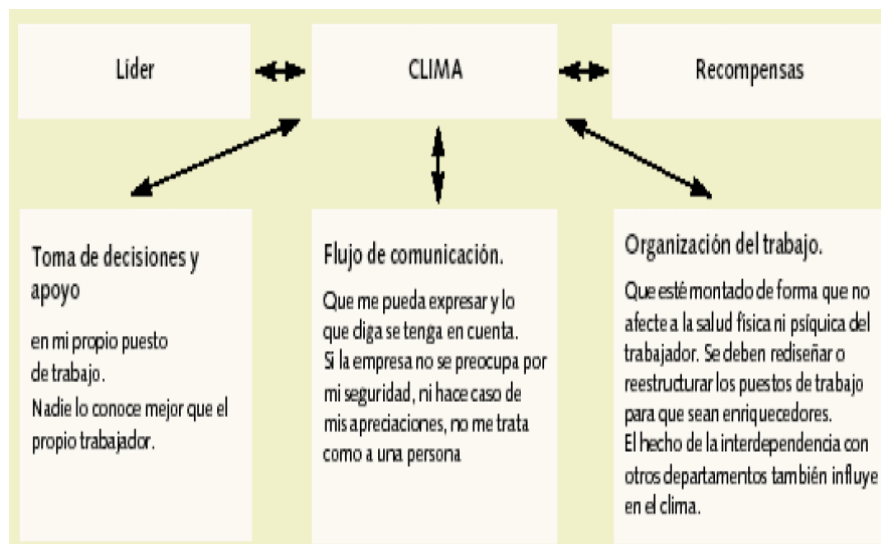
- Una relación directa entre clima laboral y liderazgo.
- Una asociación entre tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

García (2000) afirma que “la comunicación va siempre ligada al clima laboral”. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

<sup>9</sup> GARCIA, Alfonso. 2000. El clima laboral tiene un papel relevante.



**FUENTE:** GARCIA, Alfonso. 2000. El clima laboral tiene un papel relevante.

Las Instituciones Educativas son las instancias administrativas con las que más frecuentemente interactúan los educadores y ocupan un lugar privilegiado en las relaciones con éstos por su capacidad para incidir y resolver sus problemas cotidianos. No obstante, la participación, comunicación y buenas relaciones no está libre de problemas.

Los trabajadores modifican el clima laboral de la institución y también afectan sus propios comportamientos y actitudes. Diferentes variables estructurales de la institución afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se ven afectadas por el clima.

Uno de los problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la institución hay un mal clima laboral. Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: alumnos, padres, etcétera).

En otras palabras y de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira.

El clima laboral es el ambiente humano en que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencias en el trabajo.<sup>10</sup>

Además existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la institución y de sus distintos grupos de trabajadores. Puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral sea bueno y las personas trabajen a gusto y otros donde el ambiente sea irrespirable.<sup>11</sup>

### **El papel de los protagonistas**

Antes se mencionó una dimensión interna y externa del clima laboral en las organizaciones. La relevancia de cada uno de estos dos elementos es clave en la comprensión del fenómeno.

Del mismo modo que nadie cuestiona cómo el propio trabajador puede

---

<sup>10</sup> ÍDEM.

<sup>11</sup> BAGUER, ÁNGEL. Alerta!: descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. Díaz de Santos: España. pág. 77.

contribuir a una mejora, a un mantenimiento o a una degradación del clima laboral, es razonable entender que otros agentes externos —como estudiantes, padres, entre otros—, a través de sus actitudes y comportamientos colectivos, influyen en la salud del clima laboral. Por ejemplo, clientes insatisfechos pueden causar frente común, lo cual repercute en el entorno laboral del trabajador.

Debido a lo inabarcable de estos colectivos, la generalidad de los estudios de clima centra sus investigaciones de «puertas adentro», centrándose en los siguientes protagonistas:

- El **individuo**, sujeto que responde a dos necesidades: impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y al desarrollo de su rol laboral.
- El **grupo**, conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto. Si la variable de referencia trasciende el concepto hacia el de grupo informal, la riqueza adicional es mayor, dado que entonces se tratarán de satisfacer las necesidades sociales que se producen en el puesto de trabajo y en el tiempo libre.
- La **organización**, marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.<sup>12</sup>

### **Dimensiones propuestas para la medición del clima laboral**

En un intento por mostrar una visión complementaria a los tradicionales modelos explicativos, lo que sigue a continuación se configura en torno a cuatro escenarios que ayudarían a medir el clima laboral de una organización, son los siguientes: el contexto organizativo, el contenido del trabajo, el

---

<sup>12</sup> ÍDEM.

significado del grupo y la apreciación personal del individuo, cada uno de éstos con su particular resonancia:

- **Contexto organizativo:** recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel como: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.<sup>13</sup>
- **Contenido del trabajo:** toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, el dimensionamiento de plantillas y la carga de trabajo asociada.
- **Significado del grupo:** planea sobre elementos que determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- **Apreciación personal del individuo:** se imbrica con todas aquellas percepciones objetivas y subjetivas que, por extensión y en función de la frecuencia, pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.

Los componentes del clima laboral<sup>14</sup>, son los siguientes:

- **Componentes individuales:** Motivación, actitudes, percepciones, valores, aprendizaje, personalidad.
- **Componentes inter / intragrupal:** Grupos formación/información, normas de grupos, conexión, roles/status

---

<sup>13</sup> ÍDEM.

<sup>14</sup> PULGAR, Luis. 1999. Comunicación de empresa en entornos turbulentos. ESIC: Barcelona. Pág. 58

- **Componentes jerárquicos:** Esfuerzos, estilos de mando, poder organizativo, nivel de influencia.
- **Componentes organizativos:** Estructura, organización, puesto laboral.
- **Componentes funcionales:** Remuneración, comunicación, evaluación de rendimiento, selección, formación.
- **Componentes de la tarea:** Cantidad, calidad, diversidad.

### **Aspectos más importantes del Clima laboral**

Hay una amplia gama de aspectos que tienen incidencia en el clima laboral. Sin embargo, éstos son los que tienen mayor repercusión por lo que serían los más convenientes a ser analizados:

1. **Capacitación.** Tener una clara idea sobre de cómo este primordial aspecto satisface las expectativas de los trabajadores. El desarrollo personal y profesional de los trabajadores es uno de los más importantes pilares para lograr un buen clima laboral.
2. **Compromiso con la organización.** En qué grado el modus operandi de la organización permite y propicia que los empleados estén involucrados con el éxito de ella.
3. **Comunicación.** Constituye el medio para la propagación de ideas y conceptos que servirán para el desarrollo de un clima laboral saludable.
4. **Condiciones laborales.** El modo de operación de la organización crea condiciones laborales que tienen una alta incidencia en el clima laboral.
5. **Liderazgo.** Señala la capacidad real para dirigir a los colaboradores. Utilizar un buen liderazgo es sumamente importante para tener un clima laboral positivo que haga que los intereses del personal y de la

organización estén alineados en el mismo sentido.<sup>15</sup>

6. **Motivación.** Si no hay motivación el clima laboral podría llegar a ser nocivo haciendo que el personal trabaje de manera desganada.
7. **Reconocimientos.** Se trata de averiguar si la institución tiene un efectivo sistema de reconocimientos por el trabajo bien hecho.
8. **Toma de decisiones.** La toma de decisiones influye sobre el clima laboral porque ellas son las que inciden directamente sobre la gente que está trabajando en ella.
9. **Trabajo en equipo.** En qué grado existe en la organización una práctica de trabajo en equipo que genere un ambiente laboral que propicie la colaboración entre cada una de las personas y departamentos.
10. **Valores.** La organización debe trabajar basada en valores que sirvan como soporte para el personal, los mismos que puestos en práctica garantizarán y harán conocer a cada uno de los trabajadores bajo qué parámetros realiza sus labores en la organización.

### 1.3. MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

Como se ha dicho, el clima interno de nuestra institución educativa adolece de problemas y limitaciones, derivados de multiplicidad de factores que, como lo han demostrado los estudios sobre el tema van desde la estructura administrativa y la estructura organizacional, al relacionamiento interpersonal o el liderazgo, por ejemplo.

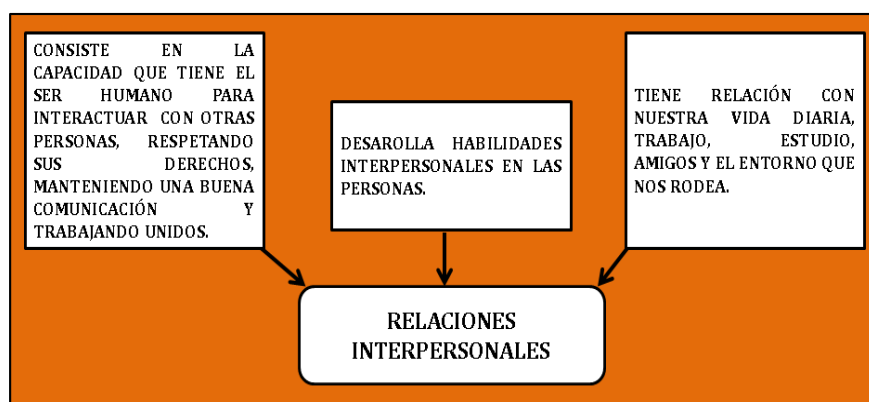
Esta parte se encarga del estado del problema. Es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características

---

<sup>15</sup> CASARES, David. 2004. Liderazgo: Capacidades Para Dirigir. FCE. México.

tiene el problema de la Institución<sup>16</sup>. En la I.E N° 15135 se presenta un deteriorado clima laboral expresado en las siguientes características:

- **Débiles relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

---

16 OYAGUE M., 2006





FUENTE: Elaborado por Investigador<sup>1</sup>

“En nuestra Institución las relaciones interpersonales están deterioradas, mis compañeros de labores son muy reservados, cada quien va por su lado y si se conversa solo es en las reuniones que tenemos con el director<sup>17</sup>”

“En ocasiones, nuestras diferentes formas de pensar y actuar nos pueden llevar relacionarnos con desconfianza o a vivir conflictos, pero valorar a los demás, aceptar que hay diferencias entre una y otra persona y tratar de comprendernos, puede ayudarnos a superar estos obstáculos<sup>18</sup>”.

- **No se da una buena comunicación e interacción entre trabajadores de la Institución:** La comunicación dentro de una institución mide la percepción que tienen los trabajadores sobre la eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes dentro de una organización, observada en la presencia de mecanismos para transmitir o dar a conocer la visión, misión, políticas, valores y cambios corporativos a sus

<sup>17</sup> Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

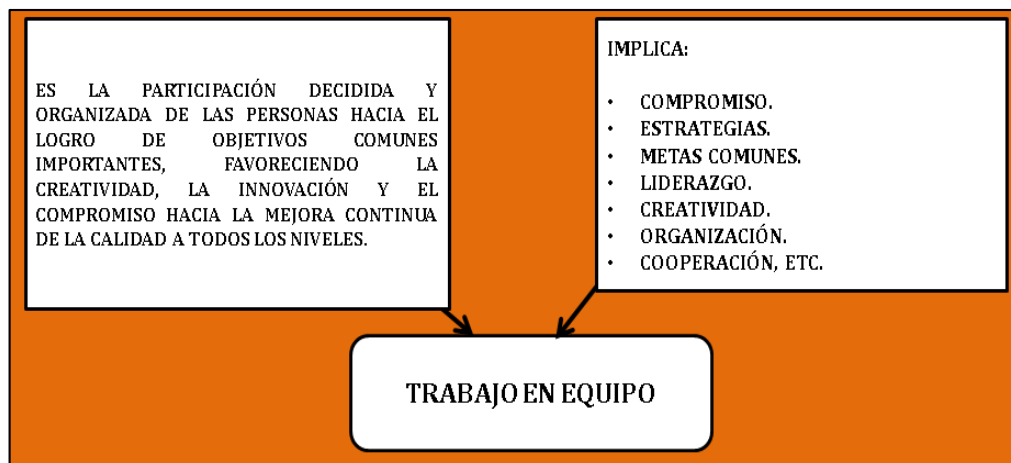
<sup>18</sup> Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

trabajadores, así como la posibilidad para que los ellos planteen sus ideas e inquietudes y ser escuchados.

“La mala comunicación entre los altos directivos y su fuerza de trabajo influye en la baja motivación del personal, no existe un espacio de interacción con mis colegas y es más con los altos directivos, cada quien va por su camino”<sup>19</sup>.

“La comunicación es débil dentro de la I.E., existe una dirección autoritaria, sin espacios de comunicación e interacción no se pueden crear espacios de buen clima laboral, no se puede tener un ambiente agradable y de confianza”<sup>20</sup>.

- **No se da el trabajo en equipo:** Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacidad que tiene el equipo para colaborar y cooperar con los demás, orientando las acciones propias a la creación de sinergias y al trabajo en conjunto, buscando apoyar el logro de objetivos comunes.



FUENTE: Elaborado por Investigador.

19 Testimonio de docente de la I.E. Abril del 2014.

20 Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

“En toda institución es importante que todos los integrantes dirijan sus esfuerzos de manera coordinada formando un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos, metas y propósitos, una motivación fundamental para esto es necesario vincular a las personas con la misión, la visión y los valores que están establecidos en la I.E.<sup>21</sup>”

- **No existe el sentido de pertenencia:** Mide la percepción que tienen los colaboradores sobre la presencia de sentimientos de orgullo de formar parte de la institución, así como de credibilidad de la imagen, prestigio y solidez de la organización y de confianza en ella.

Dentro del sentido de pertenencia es claro que el docente y administrativo conozcan y entiendan la misión, visión y valores de la institución para lograr su motivación y por ende que se sientan comprometidos en el alcance de los objetivos planteados.



FUENTE: Elaborado por Investigador

<sup>21</sup> Testimonio de docente de la I.E. Abril del 2014.

“Si se pregunta cuál es la misión, visión y objetivos de la I.E. ya sea a docentes, director, administrativos o a los propios estudiantes, no lo conocen y tienen muy poco interés por conocer sobre el tema, ese sentido de identidad y de pertenencia para con el lugar donde se trabaja y estudia es muy débil, hay que trabajar en ello si es que queremos que la I.E. en general se desarrollen como institución”<sup>22</sup>

El clima laboral es una resultante de la interacción humana en los procesos de la institución, pero dicho proceso en la investigación lo desarrollamos a través de dimensiones directamente relacionadas al clima laboral, estas dimensiones son:

Con relación al indicador **MOTIVACIÓN**, los agentes observados demuestran que nunca se les asignan nuevas oportunidades (9), así también nunca se les da oportunidades para realizar y discutir trabajos (8), tampoco se les ofrece apoyo (7).

**COMUNICACIÓN INPERPERSONAL**, con respecto a este indicador se puede observar que no existe interacción con directivos y colegas (6), así mismo nunca recibe información de su superior y sus colegas (7), no disponen de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros (7).

**TOMA DE DECISIONES**, nunca se comparten ideas al momento de resolver conflictos (7), tampoco se asumen responsabilidades por las decisiones tomadas (8).

---

<sup>22</sup> Entrevista a Docente de la I.E. Abril del 2014.

**AUTONOMÍA**, en este indicador se hace referencia a que los gestores observados nunca organizan su trabajo como mejor les parece (9), no deciden el modo en el que ejecutarán su trabajo (7), así mismo nunca proponen sus actividades de trabajo (8)

**TRABAJO EN EQUIPO**, los gestores observados determinan que dentro del Instituto no se llevan bien (7), mucho menos se denota confianza entre los compañeros de trabajo (8).

**RECONOCIMIENTO**, se determinó que nunca se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo (9).

**PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**, se determinó que en la Institución siempre tienen conflictos internos (6), tienen una imagen negativa de la Institución y que los gestores no sienten orgullo de trabajar en su institución (8)

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**, no existe un interés por capacitar (7) y si se da la capacitación es de forma obsoleta (8)

**SATISFACCIÓN GENERAL**, en este indicador podemos decir que los gestores observados no se sienten satisfechos con la relación con el director (7), tampoco se sienten satisfechas en el trabajo (8), ni con la relación que se tiene con los compañeros (7).

Las características del problema guardan relación con los datos conquistados en el trabajo de campo, de ahí que sus fuentes estén ubicadas en el capítulo III. Esta parte es valiosa porque se conjugan los juicios de valor con los juicios de verdad. Cómo podemos analizar nuestra

investigación denota los conflictos que se desarrollan dentro de la Institución Educativa por la falta del desarrollo de un buen clima laboral.

Con relación a la **SATISFACCIÓN LABORAL**, 67% del total de los encuestados no se sienten satisfechos de su trayectoria como docente u autoridad en la Institución, a diferencia de 33% que sí muestran cierta actitud positiva frente a su trabajo<sup>23</sup>

**NIVEL DE CONSCIENCIA**, 58% de los docentes no es consciente de lo mucho o poco que aporta a la Institución, no tienen en cuenta que ser un buen profesional implica ser responsable, de manera retrospectiva, estar agradecido al pasado, ser capaz de asumir compromiso y resolver problemas de la Institución de manera conjunta con sus colegas <sup>24</sup>

**CAPACIDAD DE INICIATIVA Y AUTONOMÍA**, 67% del total de los encuestados presentan una capacidad de iniciativa baja, esto es, debido a que no han adquirido un grado de conciencia para poder aplicar ese conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, 16% muestra una capacidad media y un mismo porcentaje alto<sup>25</sup>

**TRABAJO EN EQUIPO**, la falta de compañerismo es la categoría más frecuente entre los docentes encuestados, esto se demuestra con un 42%, seguido de 33% que se les hace difícil incorporarse al trabajo en equipo debido a su posición política; la desconfianza e indiferencia al momento de trabajar en equipo es otro signo el cual se fundamenta con un 17% respectivamente y entre otras causas está representada por 8% <sup>26</sup>

---

23 Fuente: Cuadro N°1

24 Fuente: Cuadro N°2

25 Fuente: Cuadro N°3

26 Fuente: Cuadro N° 4

**COMUNICACIÓN**, el cuadro N° 06 nos ilustra el nivel de comunicación entre director y docentes, del total de los encuestados, 75% opina que no existe una buena comunicación ni una comunicación permanente ni bidireccional, como consecuencia todos los integrantes apuntan a diferentes direcciones no logrando cumplir con los objetivos propuestos dentro de la Institución, a diferencia de 25% que opina lo contrario<sup>27</sup>

**RESPETO**, 67% responde que no existe respeto entre sus colegas a pesar de pasar largas horas laborando, no mantienen una relación afable con ellos. El trato no suele ser muy cercano, a diferencia de 33% manifiesta que sí<sup>28</sup>

**VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO**, 75% del total de los encuestados piensan que nunca han sido valorados ni reconocidos por el esfuerzo que desempeñan en su trabajo, ya que muchas veces los premios o reconocimientos no son distribuidos de forma justa, 17% opina que siempre, y 8% piensa que a veces<sup>29</sup>

**DESARROLLO PERSONAL**, 67% no consiguen en su puesto laboral un elevado desarrollo personal o crecimiento personal; no ha logrado reconstruir sus potencialidades humanas (psicológicas y espirituales), a diferencia de 33% que se siente contento con lo logrado<sup>30</sup>

---

27 Fuente: Cuadro N° 6

28 Fuente: Cuadro N° 7

29 Fuente: Cuadro N° 8

30 Fuente: Cuadro N° 9

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**, 83% comenta que no existe programas de capacitación y desarrollo, a diferencia de un 17% que argumenta que sí<sup>31</sup>

**SATISFACCIÓN DEL AMBIENTE FÍSICO**, 58% no se sienten satisfechos del ambiente donde laboran, 25% muestran regular grado de satisfacción a diferencia de 17% que se muestran cómodos en los ambientes donde se desarrollan<sup>32</sup>

**MEDIOS Y RECURSOS DISPONIBLES**, 58% nunca cuenta con medios y materiales disponibles como herramienta de trabajo, 25% opina que algunas veces, a diferencia de 17% que siempre encuentra disponible los instrumentos necesarios<sup>33</sup>

Si las dimensiones descritas fueran percibidas de manera favorable, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la I.E., son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente laboral de la Institución sería el mejor, pero según los datos que arrojaron nuestra guía de observación y encuesta solo denotan conflictos e inadecuadas relaciones entre los trabajadores de la I.E.

#### **1.4 METODOLOGÍA EMPLEADA**

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de recorrido o camino que se debe transitar en la investigación y los medios que deben ser

---

31 Fuente: Cuadro N° 10

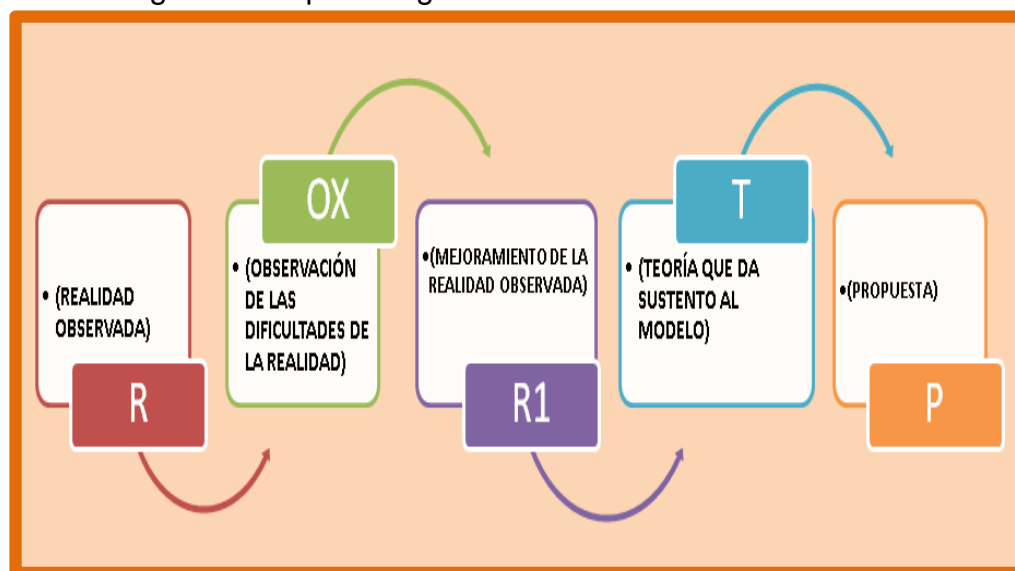
32 Fuente: Cuadro N° 11

33 Fuente: Cuadro N° 12



utilizados en tanto técnicas y procedimientos para llevar esta visión a la realidad<sup>34</sup>. El trabajo está diseñado en dos fases: En la primera hemos considerado el diagnóstico situacional y poblacional que nos permitió seleccionar nuestras técnicas de investigación. En la segunda fase hemos desagregado las variables, haciendo hincapié en la variable independiente que guarda relación con la elaboración de la propuesta.

La investigación adopta el siguiente diseño:



Fuente: Elaborada por el investigador.

#### 1.4.1. Población y Muestra.

**Población:** La delimitación del universo de estudio compromete a la totalidad de docente, personal administrativo y director de la I.E. N° 15135.

Director:	1
Plana docente:	10

<sup>34</sup> STRAUSS & CORBIN, 2002

Personal Administrativo: 1

**U: 12 Gestores.**

**Muestra:** La selección del tamaño de la muestra guarda relación con la naturaleza del universo de estudio y como éste es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral, vale decir:

$$n = U = 12 \text{ Gestores.}$$

#### **1.4.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

**Materiales:** Papel, USB, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

##### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- **Fuentes primarias:** Aquí utilizamos la encuesta como instrumento fundamental orientada a determinar el tipo de clima laboral. Asimismo la entrevista estructurada, aplicada para recoger las percepciones sobre este problema.
- **Fuentes secundarias:** Utilizamos el fichaje (bibliográfica o textual) para el recojo de la información y complementar datos del problema de investigación.

#### **1.4.3. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.**

**Métodos:** Los métodos utilizados en la investigación fueron:

- **Métodos Teóricos:** Análisis, síntesis e histórico lógico.
- **Métodos Empíricos:** Encuesta y revisión de documentos.

#### **Procedimientos para la Recolección de Datos**

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

#### **1.4.4. Análisis Estadístico de los Datos.**

- **Seriación** : Codificar el instrumento
- **Codificación** : Asignar un código a las categorías de cada ítems
- **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 REFERENCIA TEÓRICO CONCEPTUAL

En este apartado exponemos algunos de los planteamientos de otros investigadores sobre el mismo tema a, objeto de estudio o tema”<sup>35</sup> y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación sobre clima laboral.

**ALTEZ YAÑEZ, Angélica María<sup>36</sup> (Universidad Peruana Los Andes - 2008):** “MOTIVACIÓN PROFESIONAL Y LIDERAZGO EN DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA CIUDAD DE HUANCAYO”. La autora se propone como objetivo general: Determinar si existe o no relación entre la motivación profesional y el liderazgo en los docentes de educación primaria de la ciudad de Huancayo; arribando a las siguientes conclusiones:

1. En la caracterización de la motivación profesional de los docentes se comprobó la primera hipótesis específica que plantea que los docentes presentan niveles promedio de motivación profesional, se halló también nivel motivacional de tendencia alta.
2. En la caracterización del liderazgo de los docentes; se encontró que el estilo predominante de los docentes es el racional presentándose en 70,5%. Siguiéndole los estilos generativo nutritivo (21,3%) y generativo punitivo (8,2%). No presentó ningún caso, el estilo emotivo libre, emotivo indócil y emotivo dócil.

---

<sup>35</sup> GARCÍA, 2004

<sup>36</sup>[http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/tesis\\_upla\\_posgrado\\_motivacion\\_profesional\\_y\\_liderazgo\\_en\\_docentes\\_de\\_educacion\\_primaria\\_de\\_huancayo.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/tesis_upla_posgrado_motivacion_profesional_y_liderazgo_en_docentes_de_educacion_primaria_de_huancayo.pdf)

3. Se comprueba la segunda hipótesis específica que plantea que los estilos de liderazgo de los docentes de las instituciones educativas estatales de la ciudad de Huancayo son heterogéneos, destacando en predominancia el estilo racional.
4. En cuanto a la relación entre la motivación profesional y los estilos de liderazgo de los docentes, se observa que existe correlación directa y altamente significativa ( $p < 0,01$ ) entre motivación profesional y el liderazgo generativo punitivo ( $r = 0,26$ ), lo que indica que a mayor motivación profesional existe mayor liderazgo generativo punitivo y a menor motivación profesional existe menor liderazgo generativo punitivo. Por otro lado, existe correlación indirecta y altamente significativa entre motivación profesional y el liderazgo emotivo indócil ( $r = -0,261$ ), indicando que a mayor motivación profesional existe menor liderazgo emotivo indócil y a menor motivación profesional existe mayor liderazgo emotivo indócil.
5. No se aprecian correlaciones significativas ( $p > 0,05$ ) entre motivación profesional y los estilos de liderazgo. Estos resultados fueron procesados con la prueba Z de Gauss para la significación estadística del coeficiente de correlación r de Pearson, al 95% de probabilidad.
6. Los resultados indican que existe correlación entre motivación profesional y liderazgo generativo punitivo.

**ANAYA NIETO, Daniel; SUÁREZ RIVEIRO, José Manuel<sup>37</sup> (2007)**  
“SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS PROFESORES DE EDUCACIÓN INFANTIL, PRIMARIA Y SECUNDARIA. UN ESTUDIO DE ÁMBITO NACIONAL”. Su objetivo general es evaluar la satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria, y el interés se ha centrado en aportar datos que posibiliten la adopción, por parte de los

---

<sup>37</sup> [http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344_09.pdf)

correspondientes responsables, de medidas eficaces que permitan su mejora, si es que esto resultara pertinente. Su principales conclusiones son:

1. El estudio ha satisfecho los cuatro objetivos que se proponía y de ello se extraen, principalmente, las siguientes conclusiones:
2. Se ha obtenido un modelo de la satisfacción laboral del profesorado a partir de la base empírica que constituyen los hechos que una amplia muestra de profesores de educación infantil, primaria y secundaria han considerado importantes para estar satisfechos con su trabajo. El modelo estructura la satisfacción laboral en tres niveles –global, dimensional y de faceta–, y pone en evidencia el carácter multidimensional del constructo. Estas dimensiones principales son: el diseño del trabajo, las condiciones de vida asociadas al trabajo, la realización personal, la promoción y superiores, y el salario.
3. La evaluación de la satisfacción laboral actual de los profesores, realizada en términos de la presencia que otorgan en el trabajo a las facetas integrantes en el marco del modelo anteriormente expuesto, revela en nuestro profesorado de educación infantil, primaria y secundaria una satisfacción laboral global que se puede catalogar de media-alta. Por lo que respecta a la dimensión, aunque el nivel general de satisfacción sigue siendo medio-alto, las valoraciones de la realización personal y las condiciones de vida asociadas al trabajo son superiores al valor global, mientras que la del diseño del trabajo coincide, prácticamente, con este, y la promoción y superiores, y el salario se sitúan en un grado de satisfacción medio. En lo referente al nivel de faceta, los hechos que los profesores encuentran en mayor medida en su trabajo, y cuya presencia se puede catalogar de alta, son sentir que el trabajo es adecuado para sí y tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, dentro de la dimensión

de realización personal; disponer de suficiente tiempo para la familia y disponer de una buena seguridad social, dentro de la dimensión de condiciones de vida asociadas al trabajo; tener una opinión propia, tener autonomía en el desarrollo de las actividades y tener un plan de trabajo claro, dentro de la dimensión de diseño del trabajo; y tener buenas relaciones con los superiores, dentro de la dimensión de promoción y superiores. Por el contrario, los hechos que los profesores encuentran en menor medida en su trabajo, y cuya presencia es inferior a la media, son la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades y el contar con políticas de personal consistentes e inteligentes, dentro de la dimensión de promoción y superiores –y que, además, son, de todas las facetas que integran el modelo, las dos con menor presencia; el reconocimiento económico del rendimiento laboral, dentro de la dimensión de salario; el contar con el asesoramiento y la ayuda de expertos, en la dimensión diseño del trabajo; el tener un horario flexible, dentro de la dimensión de condiciones de vida asociadas al trabajo, y el reconocimiento de la calidad de sus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres, dentro de la dimensión de realización personal.

4. La mejora de la satisfacción laboral de nuestro profesorado de educación infantil, primaria y secundaria pasa por la adopción, por parte de los responsables pertinentes en cada caso, de medidas que aumenten la presencia de todas las facetas del modelo relacionadas con la actividad laboral de los docentes. Deberían ser, sin embargo, más urgentes las destinadas a incrementar la de aquellas que, de acuerdo con lo que se ha detectado, tienen una menor presencia y están lastrando, de manera significativa, la satisfacción general de nuestros profesores con su trabajo. Así, se percibe como inmediata la necesidad de adoptar medidas que

ofrezcan al profesorado posibilidades reales de promoción sobre la base del rendimiento y las habilidades propios; que mejoren las políticas de personal, de tal modo que éstas sigan criterios más consistentes e inteligentes; que aseguren el reconocimiento económico del rendimiento individual como complemento del salario que se percibe con carácter general; que faciliten que los profesores cuenten con el asesoramiento y la ayuda de expertos; que permitan la adopción de un horario más flexible; y que ayuden a que tanto los alumnos, como sus padres reconozcan el trabajo que realiza el profesor.

5. La Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP) se presenta como un recurso para la evaluación global, dimensional y de faceta de la satisfacción laboral de los profesores de acuerdo con un modelo elaborado sobre la base de muestras de profesores españoles. Los datos iniciales sobre cualidades métricas son alentadores y la información que la escala suministra en lo que atañe a los tres niveles anteriormente indicados se revelan como una información potencialmente muy útil para la consecución de diversos tipos de objetivos, tanto en el plano de la investigación, como en el de las aplicaciones prácticas. Son muchas, sin embargo, las cuestiones pendientes cuyo estudio, con toda seguridad, aumentará nuestro conocimiento sobre las cualidades de la ESL-VP. Entre ellas, a título de ejemplo, mencionaremos la relación de la ESL-VP con otras medidas auto-informadas de satisfacción laboral, con las medidas y los indicadores de satisfacción laboral externos al sujeto o con las variables personales y ambientales potencialmente asociadas con la satisfacción laboral. Esperamos que estas cuestiones sean de interés para otros investigadores interesados en este campo y que, juntos, podamos canalizar los esfuerzos de un modo productivo.



## 2.2. BASE TEÓRICA.

Sobre clima laboral y liderazgo existen diversidad de teorías y modelos teóricos. De ese conjunto variado nos vamos a limitar a dos que se refieren al clima laboral y una vinculada al liderazgo.

### 2.2.1 Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Herzberg.

Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extra-orientado). Define una Teoría de dos Factores a saber<sup>38</sup>:

- **Factores higiénicos o insatisfactorios:** se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Escogió, la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y profiláctico y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra

---

38 Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons

elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

- **Factores motivadores o satisfactorios:** se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.<sup>39</sup>

Según las investigaciones de Herzberg<sup>40</sup>, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así

---

<sup>39</sup><http://www.elergonomista.com/teoriasmotivacion130107.html>

<sup>40</sup><http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b> <b>(de satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS</b> <b>(De insatisfacción)</b>
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

**FUENTE:** <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacionales-organizacion/image001.jpg>

### **2.2.2 Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert**

Inicialmente R. Likert centro su atención sobre el liderazgo empresarial, por lo cual, hasta ahora, muchos asocian sus puntos de vista sobre el clima y sus variantes, en términos de liderazgo y sus variantes, desconociendo que años más tarde, los estudios del autor citado se centraron en el clima organizacional, desarrollando la principal teoría al respecto.

Para Likert, <sup>41</sup> el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

---

<sup>41</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 28

4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características del clima de una organización: las variables causales, las variables intermeditarias y las variables finales.

**Variables causales.** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Variables intermeditarias.** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Las variables intermeditarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. **Variables finales.** Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas

variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas ocurre determina dos grandes tipos de clima organizacional: los climas autoritarios y los climas participativos, los cuales a su vez subdividen como vemos a continuación.

### **Climas de tipo autoritario**

#### **Sistema I: autoritario explotador**

Brunet (2011) En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.<sup>42</sup>

#### **Sistema II: autoritario paternalista**

---

<sup>42</sup> 66 Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 39-41

Brunet (2011) El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo**

#### **Sistema III: participativo consultivo**

Brunet (2011) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente



bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

#### **Sistema IV: participación en grupo**

Brunet (2011) En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Brunet (2011) En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

#### **2.2.3 TEORÍA DEL LIDERAZGO PERSONAL E INTERPERSONAL DE FISCHMAN**

Para David Fischman, las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que

el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social.

Cuando el ser humano llega a las organizaciones lleva consigo una personalidad y comportamiento definido, la que inmediatamente entra en contacto con la de los otros miembros de la organización, estos encuentros pueden producir atracciones, rechazos o indiferencias que influyen en el clima organizacional.

### **El liderazgo personal**

Desde la perspectiva del autor, el camino en espiral de este primer nivel de liderazgo se inicia con la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse así mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades.

Refiriéndose puntualmente a la autoestima, Fischman cita a Branden y expone que ésta tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse así mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tienen baja autoestima se sienten

poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.<sup>43</sup>

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir hacia donde se quiere llegar. El segundo escalón del espiral es la visión o propósito, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa.

La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman afirma que para lograr una visión personal, es necesario conocerse así mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar.<sup>44</sup>

La visión personal debe posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales.

Por otra parte, el apego es definido como la creencia de que la felicidad depende de terceras personas a aspectos externos al individuo. El apego está acompañado de emociones negativas y miedo de conseguir los resultados, porque subconscientemente estos resultados dependen de terceras personas.

---

<sup>43</sup> FISCHMAN, David. Liderazgo. En: El camino del líder. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio, 2000. p. 17.

<sup>44</sup> FISCHMAN, David. Liderazgo. En: El camino del líder. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas/ El comercio, 2000. p. 17.

Fischman define el desapego como la conciencia del valor hacia sí mismo y no por el éxito de alcanzar una meta, ya que esto genera cólera, sufrimiento, maltrato al personal, estrés y deterioro de la salud personal.

Este autor afirma que el desapego acelera todo el proceso de la evolución personal y le permite afrontar las dificultades y problemas mirándolas desde una perspectiva de aprendizaje y no como un sinónimo de conflicto. El desapego facilita a su vez el dejar de ser impacientes y agresivos, lo que permite asumir retos de crecimiento y acepta desafíos que inducen al crecimiento personal.<sup>45</sup>

En el camino hacia el liderazgo existen muchas dificultades y obstáculos para alcanzar la visión y evolución de los individuos, para superarlos se requiere de la creatividad. La creatividad es arriesgarse, producir un cambio e innovar la forma en cómo se hacen las cosas. Para ser creativos los líderes deben desarrollar una actitud que les permita tomar riesgos y romper todos aquellos esquemas de lo habitual convirtiéndose en entes generadores de ideas en pro de los individuos y de la organización. Una de las mayores dificultades para ser creativos son los hábitos, que condicionan a las personas o a las organizaciones a trabajar siguiendo las mismas conductas o en piloto automático. Aprender esquemas hace que sea difícil cambiar o crear nuevos modelos que permitan lograr grandes cambios en un entorno tan cambiante y competitivo.

Fischman compara a los hábitos con un resorte, afirma que si el individuo y las organizaciones quieren cambiarlo hay que estíralo fuertemente por un tiempo prolongado, de lo contrario volverán a su posición. Se hace necesario

---

<sup>45</sup> FISCHMAN. Op. cit., p. 45

desarrollar en las personas una actitud de toma de riesgo y de ruptura de esquemas, empezando desde los directivos hasta el personal operativo. Fischman sostiene que en los individuos se distinguen dos zonas: una de seguridad y una de riesgo. Normalmente los individuos actúan desde la zona de seguridad, según sus hábitos o conductas aprendidas, dicha zona no promueve la innovación al cambio. A su vez, afirma que la percepción humana está condicionada a tal punto que permite ver el mundo desconocido y lo asocia a esquemas conocidos por la mente. Para tener metas claras y alcanzables los líderes deben reconocer el arma más eficaz que poseen se basa específicamente en la creatividad, en el romper hábitos y esquemas mentales y poseer un pensamiento lateral que permita crear e innovar.<sup>46</sup>

El equilibrio mental, promueve actitudes positivas y permite tomar consciencia de la aparición de actitudes negativas. Busca pensamientos positivos, realistas y gratificantes. Fischman lo compara con un tesoro escondido en una laguna, difícil de encontrar si el agua esta turbia y hay fuertes vientos, pero fácil de hallar cuando las aguas están calmas. El liderazgo requiere remplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas. Un hábito es una conducta subconsciente que condiciona al individuo a actuar de una manera específica. Fischman compara la adquisición de un conocimiento, con el movimiento que se le hace a una roca en la cima de una montaña, en el momento que se obtiene dicho conocimiento se sube la roca a la montaña, pero si no se sigue empujando aplicando lo aprendido, la roca se mantendrá inmóvil, el individuo olvidará lo aprendido y no podrá cambiar un mal hábito.

### **El liderazgo interpersonal**

---

<sup>46</sup> FISCHMAN. Op. cit., p. 46

El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, en el plano de las vinculaciones y nexos con los demás. En este plano lo primero que se requiere es que la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. Tal como lo plantea el Fischman, la mejor manera de difundir el conocimiento es por medio de una adecuada comunicación, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional de enfermería promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. En el mismo orden de ideas, Chiavenato, sostiene que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.<sup>47</sup> La comunicación es comparada por Fischman como un destornillador, cuando se usa adecuadamente, ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento. Pero el destornillador se puede usar como un arma punzante para destruir. La comunicación bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.

En una comunicación efectiva también es importante escuchar, existen varios niveles de escucha. En el primer nivel se encuentra la escucha desconectada, en donde el cuerpo está presente pero la mente no. El segundo nivel es la escucha competitiva, en donde se escucha a medias y se van ideando respuestas lo más rápido posible, se caracteriza por que la persona siempre interrumpe para dar su opinión. En este nivel no hay interés de escuchar, sino en probarse a sí mismo y a los demás que se es capaz y competente.

---

<sup>47</sup> FISCHMAN. Op. cit., p. 54

El tercer nivel lo constituye la escucha verbal, la persona presta atención al contenido del discurso y deja de lado los mensajes no verbales. Escucha las palabras, pero no distingue la información valiosa derivada de los gestos, tono de voz y posturas. El ultimo nivel es la escucha empática, se da cuando se escucha la parte verbal, se percibe la no verbal y las emociones. Este nivel permite dejar a un lado el ego, permite tomar una actitud de servicio y colocarse en la posición de la persona.<sup>48</sup> Esta escucha empática puede afectarse por dos estilos de comunicación, la comunicación agresiva y la pasiva. La comunicación agresiva las personas explotan ante los problemas, suelen menospreciar el trabajo de los demás, piensan que tienen la razón, son dominantes, invaden los espacios de las personas y les gusta ser el centro de atención.

En el estilo de comunicación pasivo, no explotan pero agreden de una forma más sutil y más dañina. Son sujetos inseguros y temerosos de tomar riesgos, esconden sus verdaderas emociones e intenciones, buscan la aprobación de los demás y prefieren ceder antes de luchar por lo que creen. Una comunicación efectiva facilita el trabajo en equipo, en donde el nivel de confianza es elevado lo que aumenta el grado de compromiso, los conflictos se vuelven retos de crecimiento, se aprecian positivamente y se resuelven rápido, la productividad y el logro de resultados se incrementa sustancialmente.

Otra dimensión del liderazgo la constituye el otorgamiento de poder a los subordinados, poder para hacer bien las cosas, pero que requiere toda una estrategia que vaya desde el liderazgo directivo al autoliderazgo del subordinado según su desarrollo personal. Las empresas deben aplicar el

---

<sup>48</sup> FISCHMAN. Op. cit., p. 57

empowerment, este no es ceder el poder a los empleados, es emplear el poder positivo de los empleados para mejorar la calidad del servicio.<sup>49</sup>

Por su parte el trabajo en equipo implica aprender a dirigir a otros, a entregarles poder y mejorar los procesos colectivos que determinan el rendimiento del grupo. Fischman, considera que el entorno competitivo actual exige que los líderes se dediquen cada vez más a gerenciar y menos a realizar el trabajo de sus subordinados. En este punto es importante diferenciar el trabajo en grupo y el trabajo en Equipo. Cuando se trabaja en grupo las personas son responsables solo de sus áreas. Su compromiso es solo con sus propias metas. En equipo, en cambio, la responsabilidad y el compromiso son por todas las áreas y metas. En el trabajo en equipo, el producto es responsabilidad de todos, comparten información y toman decisiones por consenso- Fischman trata un punto importante dentro de las destrezas gerenciales, la creación de un clima de incentivos apropiados. Este clima no se trata de las recompensas económicas, considerado como motivadores extrínsecos, sino de la motivación interna, la cual proporciona al individuo autonomía, fortaleza y significado al trabajo desempeñado dentro de la organización.

Por último, el desarrollo de un liderazgo servidor, dispuesto a pensar en los demás, de cómo contribuir a su propio desarrollo, libre de egoísmo.

---

<sup>49</sup> FISCHMAN. Op. cit., p. 58



## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Análisis e interpretación de los datos.

##### 3.1.1 Guía de observación

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- La relaciones funcionales son óptimas	1	3	8	12
- Predominan las actitudes personales negativas	6	4	2	12
- Predominan las actitudes personales positivas	2	3	7	12
<b>Comunicación interpersonal</b>				
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	2	3	7	12
- Recibe información de su superior y sus colegas.	3	2	2	12
- La comunicación es fiel y fluida	3	3	7	12
<b>Apoyo y oportunidades</b>				
- Ofrecimiento de apoyo.	2	3	7	12
- Asignación de nuevas oportunidades.	1	2	9	12
- Recursos para la capacitación.	2	2	8	12
<b>Toma de decisiones</b>				
- Se comparten ideas al momento de resolver conflictos.	2	3	7	12
- Asumen responsabilidad por las decisiones tomadas.	2	2	8	12
<b>Autonomía</b>				
- Decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.	1	3	9	12
- Propongo mis actividades de trabajo.	2	3	7	12
- Organizo mi trabajo como mejor me parece.	2	2	8	12
<b>Trabajo en equipo</b>				
- Es usual trabajar en equipo	1	3	9	12

- Compartimos responsabilidades	2	3	7	12
<b>Reconocimiento</b>				
- Se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo.	1	2	9	12
<b>Capacitación y desarrollo</b>				
- Interés por la capacitación docente	2	2	8	12
- Recursos suficiente para la capacitación	2	2	8	12
<b>Percepción sobre el liderazgo</b>				
- Los directivos tienen autoestima, equilibrio y son creativos	2	2	8	12
- Los directivos saben escuchar, delegan funciones y son serviciales	3	2	7	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N° 15135 del Caserío las Lomas, Pacaipampa, Ayabaca. Abril, 2014.

### 3.1.2 Información básica

**Cuadro N° 01: Relaciones Interpersonales**

<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- La relaciones funcionales son óptimas	1	3	8	12
- Predominan las actitudes personales negativas	6	4	2	12
- Predominan las actitudes personales positivas	2	3	7	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

Como se puede observar, de 12 encuestados solo un tercio afirman que las relaciones funcionales son siempre o a veces óptimas, la gran mayoría (8) afirma que nunca son óptimas, lo cual indica que los nexos que se establecen en pleno desempeño no son los mejores. Por otra parte 10 de los encuestados señalan que siempre o a veces predominan las actitudes personales negativas lo cual se complementa con la lectura del ítem siguiente donde solo 5 encuestados afirman que las actitudes positivas predominan. Todo esto indica problemas en el relacionamiento internos, lo cual da como resultado un clima poco propicio.

### **Cuadro N° 02: Comunicación interpersonal**

<b>Comunicación interpersonal</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.	2	3	7	12
- Recibe información de su superior y sus colegas.	3	2	7	12
- La comunicación es fiel y fluida	2	1	9	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

En este caso, se observa que 5 de 12 encuestados indican disposición suficiente de información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros, pero la mayoría que nunca ocurre eso. Esto mismo ocurre respecto de si se recibe información del director o de los colegas. Situación que se refuerza respecto a si hay fidelidad del mensaje y fluidez en la comunicación. Todo esto nos permite decir que el clima laboral enfrenta limitaciones proveniente de los problemas observados en la comunicación interpersonal, aquella que hace posibles las interconexiones internas de nuestra IE.

### **Cuadro N° 03: Apoyo y oportunidades**

<b>Apoyo y oportunidades</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- Ofrecimiento de apoyo.	1	3	8	12
- Asignación de nuevas oportunidades.	1	2	9	12
- Recursos para la capacitación	2	2	8	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

Como se puede observar, dos tercios de los encuestados manifiesta que no hay ofrecimientos de apoyo, asignación de nuevas oportunidades y tampoco la asignación de recursos de los cuales depende la capacitación docente. Situación laboral que desmotiva y desalienta contribuyendo negativamente sobre el clima interno

**Cuadro N° 04: Toma de decisiones**

<b>Toma de decisiones</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- Se comparten ideas al momento de resolver conflictos.	2	3	7	12
- Asumen responsabilidad por las decisiones tomadas.	2	2	8	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

En este caso hemos buscado aproximarnos a la situación de una de las esferas de actuación más importante de la función directiva y que refleja el estado del clima laboral. Como se puede observar, solo 5 encuestados reconocen que las decisiones se comparten o se asumen las responsabilidades derivadas de la toma de decisiones, lo cual conspira contra el clima laboral.

**Cuadro N° 05: Autonomía**

<b>Autonomía</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- Decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.	1	3	9	12
- Propongo mis actividades de trabajo.	2	3	7	12
- Organizo mi trabajo como mejor me parece.	2	2	8	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

La relativa autonomía en el quehacer pedagógico de los docentes es un aspecto importante del desempeño laboral. Pese a ello, la información recogida de los encuestados nos dice que la autonomía es muy pobre en la IE. Es débil la decisión del modo en que se trabaja, la propuesta de las actividades que corresponden al trabajo docente, como débil es la opción a organizar autónomamente. De allí que la opción NUNCA es la que prevalezca en la encuesta realizada. En el primer ítem representa el 75 %, en el segundo el 58 % y en el tercero el 66 %. Otro aspecto poco favorable del clima que enfrentan los docentes en el desempeño de su diaria labor

**Cuadro N° 06: Trabajo en equipo**

Trabajo en equipo	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Es usual trabajar en equipo	1	3	9	12
- Compartimos responsabilidades	2	3	7	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

En lo que corresponde a la vigencia del trabajo en equipo, puede observarse que se desconoce significativamente, pues el 75 % declara que nunca está presente, y un 66 % que no existe la proclividad a compartir responsabilidades; lo cual tampoco contribuye a un buen clima interno.

**Cuadro N° 07: Reconocimiento**

Reconocimiento	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo.	1	2	9	12
- La IE cuenta con un sistema de incentivos	0	0	12	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

Los premios y castigos (incentivos) han sido reconocidos como factores determinantes del grado de motivación de los trabajadores docentes o no. Y sin embargo, según los datos obtenidos al respecto, en la IE los docentes afirman en un 90 % que no existe reconocimiento alguno al buen desempeño docente. Porcentaje que se incrementa al 100 % ante el tema de la existencia de un sistema formal de incentivos. En condiciones tales es difícil imaginar un clima favorable al trabajo docente.

En cuanto a la percepción del liderazgo, considerado otro de los ejes de la función directiva, por tanto lo que debiera caracterizar el desempeño de los directivos de la IE es lamentable si se toma en cuenta la información del cuadro N° 09.

**Cuadro N° 09: Percepción sobre liderazgo**

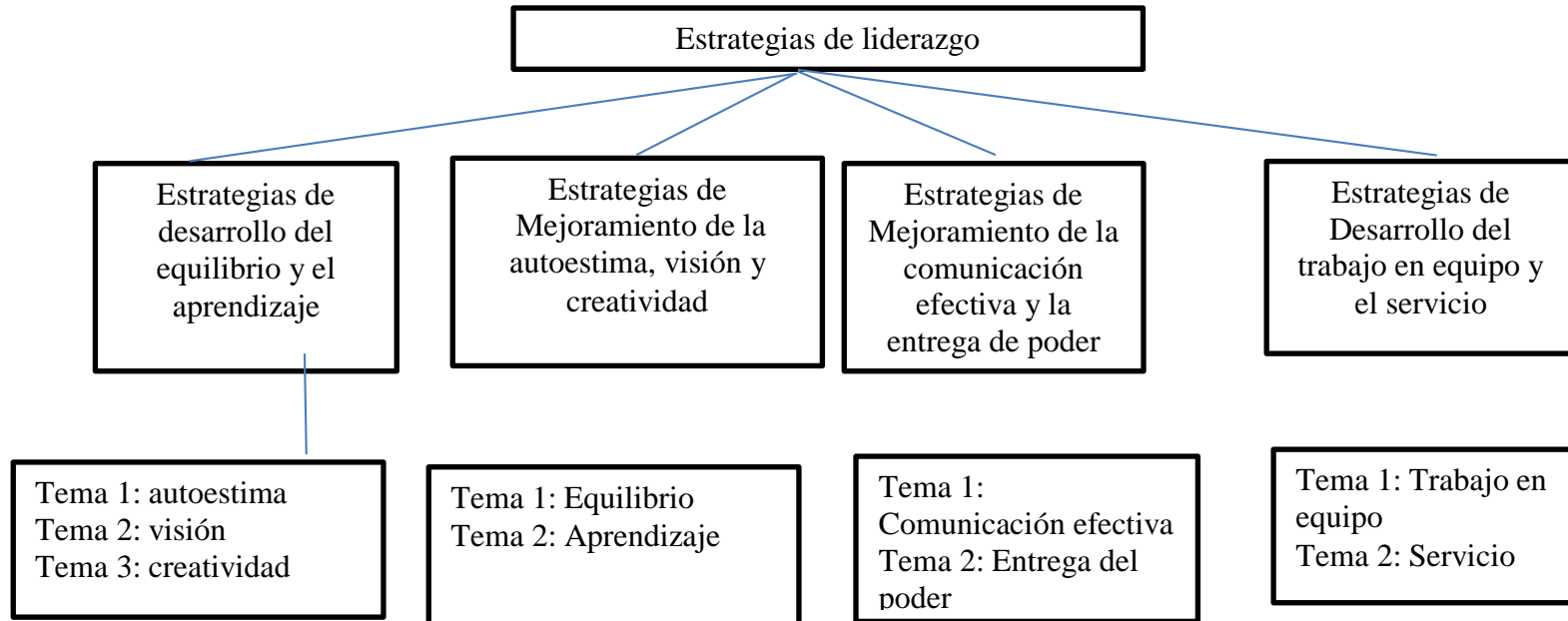
<b>Percepción sobre el liderazgo</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
- Los directivos tienen autoestima, equilibrio y son creativos	2	2	8	12
- Los directivos saben escuchar, delegan funciones y son serviciales	3	2	7	12

**FUENTE:** Guía de Observación a partir de la encuesta

Efectivamente, los encuestados en un 66 % desconocen que sus directivos se caractericen por tener una buena autoestima, mantenerse equilibrados y ser creativos. Asimismo, el 58 % afirma que nunca se ha mostrado capacidad para escuchar empáticamente, delegar funciones y tener capacidad de servicio, lo cual pone en duda el nivel de liderazgo y el clima laboral de la IE.

En condiciones tales resultan evidentes las dificultades que muestra el clima interno a partir de las variables consideradas. Situación que justifica cuanto se haga por contribuir a su mejoramiento, Por nuestra parte presentamos a continuación nuestra propuesta de cómo hacerlo, a partir de estrategias de liderazgo.

### 3.2 El modelo teórico



### 3.2.1. Situación problemática

Como se ha visto la propuesta vincula el clima de nuestra institución, que adolece de diversas limitaciones como las que hemos hecho evidentes en el análisis de la información básica presentada, y el liderazgo, en el marco de lo que proponen la teoría del clima de R. Likert y la teoría de liderazgo de D. Fischman.; con la intención de promover su mejoramiento, asumiendo la gravitación de las estrategias de liderazgo sobre el clima interno

En esa perspectiva las estrategias de liderazgo que proponemos se centra en los aspectos claves del desarrollo del liderazgo personal e interpersonal

### 3.2.2 Objetivo de la Propuesta.

Diseñar Estrategias de Liderazgo para mejorar el Clima Laboral del Trabajo Docente.

### 3.2.3 Fundamentación.

Una autoridad en el tema como David Fischman, afirma que el liderazgo no es una condición congénita de los individuos, que el primer paso que debe dar una persona que quiere ser líder dentro de las organizaciones, es aprender a estar consciente, pues es un elemento clave para lograr el **liderazgo personal**, en donde se desarrollan habilidades personales como la autoestima, la creatividad, la visión, el equilibrio y la capacidad de aprender. Este liderazgo evoluciona con el **liderazgo interpersonal**: el servicio a los demás, permitiendo comunicación efectiva, buena dirección y el trabajo en equipo.

Es así que el liderazgo se presenta como un fenómeno en el que son inherentes determinadas responsabilidades y funciones que designan al **líder**, quien es la persona que desempeña un papel especializado y que ha desarrollado **habilidades personales e interpersonales** que favorece a la organización y a su vez



desarrollan estas habilidades en los seguidores o colaboradores. El trabajo del líder consiste en mejorar los sistemas y en estimular al personal para que participe en la mayoría de los procesos.

### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

La propuesta consta de tres talleres cada uno de ellos está conformado por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. Cada taller consta en la aplicación de las estrategias de mejoramiento de la autoestima, visión y creatividad, Desarrollo del equilibrio y el aprendizaje, Mejoramiento de la comunicación efectiva y la entrega de poder y el Desarrollo del trabajo en equipo y el servicio.

### **TALLER N°01: Mejoramiento de la autoestima, visión y creatividad**

Tema 1: autoestima

Tema 2: visión

Tema 3 creatividad.

**Resumen:** El clima laboral refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima laboral llega a formar parte de la cultura de cada organización, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente. Después de que se efectúa la medición del clima de una organización y su importancia para su desarrollo, se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> DURÁN, 2005

**Fundamentación:** el desarrollo del primer taller estará sustentado en la Teoría de la David Fsichman.

**Objetivo:** Propiciar en los docentes la reflexión sobre importancia del desarrollo de la autoestima, visión y la creatividad.

### **Análisis Temático:**

#### **Tema N° 01: ¿Qué la autoestima?**

En este taller se hará una exposición detallada del concepto autoestima, utilizando diapositivas.



Así como de lo que los demás dicen pensar de nosotros (heteroconcepto) y sentir hacia nosotros (heteroestima), aceptando todo ello en su justa medida, sin amplificarlo ni reducirlo, sabiendo y afirmando que en cualquier caso siempre somos valiosos y dignos.



Implica, por lo tanto, respetarnos a nosotros mismos, y también ayudar a los demás a hacerlo. La autoestima es el requisito indispensable para unas relaciones interpersonales sanas.



### CAUSAS DE UNA BAJA AUTOESTIMA

- **Creencias inadecuadas:** ideas inflexibles y limitantes sobre cómo debemos ser.
- **Autoexigencias:** Escala de requerimientos personales muy altos, poco realistas e inalcanzables.
- **Descalificaciones:** desvalorización de aptitudes, habilidades y talentos personales que no alcanzan los estándares requeridos.

- ***Diálogos internos negativos:*** pensamientos que nos decimos a nosotros mismos sobre lo que somos o lo que hacemos.
- ***Carencia de estímulos positivos:*** Ausencia de calificaciones positivas acerca de cómo somos como personas y sobre nuestras conductas.
- ***Emociones negativas:*** Los pensamientos e imágenes negativas provocan emociones también negativas como rabia y tristeza
- ***Victimización:*** Sentirse víctima por todo lo malo que les ocurre

## CAUSAS DE UNA BAJA AUTOESTIMA

- ***Creencias inadecuadas:*** ideas inflexibles y limitantes sobre cómo debemos ser.
- ***Autoexigencias:*** Escala de requerimientos personales muy altos, poco realistas e inalcanzables.
- ***Descalificaciones:*** desvalorización de aptitudes, habilidades y talentos personales que no alcanzan los estándares requeridos.

- ***Diálogos internos negativos:*** pensamientos que nos decimos a nosotros mismos sobre lo que somos o lo que hacemos.
- ***Carencia de estímulos positivos:*** Ausencia de calificaciones positivas acerca de cómo somos como personas y sobre nuestras conductas.
- ***Emociones negativas:*** Los pensamientos e imágenes negativas provocan emociones también negativas como rabia y tristeza
- ***Victimización:*** Sentirse víctima por todo lo malo que les ocurre

## **CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS CON BAJA AUTOESTIMA**

- **Son indecisos, se les dificulta tomar decisiones, tienen miedo exagerado a equivocarse. Solo toman una decisión cuando tienen seguridad en un 100 por ciento que obtendrán los resultados**
- **Piensen que no pueden, que no saben nada.**
- **No valoran sus talentos. Miran sus talentos pequeños, y los de los otros los ven grandes.**

- **Son muy ansiosos y nerviosos, lo que los lleva a evadir situaciones que le dan angustia y temor.**
- **Son muy pasivos, evitan tomar la iniciativa.**
- **Son aisladas y casi no tienen amigos,**
- **No les gusta compartir con otras personas.**
- **Evitan participar en las actividades que se realizan en su centro de estudio o en su trabajo.**

## **CARACTERÍSTICAS DE PERSONAS CON ALTA AUTOESTIMA**

- **Piensen que pueden hacerlo todo, no hay nadie mejor que ellos.**
- **Crean tener siempre la razón y que no se equivocan.**
- **Son seguros de si mismo en extremo, pero los hace no ver los riesgos de sus acciones.**
- **Crean que todas las personas los aman.**
- **Hablan en extremo y son escandalosos.**



## Tema N° 02: LA VISIÓN.

Los talleres son básicamente expositivos, en esta temática se desarrollará la importancia de tener y compartir la visión de la institución, para luego conocer el tipo de expectativas que despierta en la I.E.

2. LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA. OBJETIVOS Y METAS

# LA VISIÓN Y LA MISIÓN

### LA VISIÓN

Representa el propósito estratégico, la proyección mental en el presente de las expectativas de la empresa, sobre lo que quiere ser y hacer la organización.




### LA MISIÓN

Representa la finalidad y función que conceptualiza a la organización, la naturaleza del negocio, por qué existe éste, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se intenta funcionar. En el origen de la empresa, la misión es la forma de concretar la visión del emprendedor.

2. LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA. OBJETIVOS Y METAS

# LA VISIÓN Y LA MISIÓN



### OBJETIVO

Es la expresión concreta y operativa de lo que la empresa pretende alcanzar. Es "la guía en la consecución de los propósitos de la organización" (Bueno, 1996)

### ACCIÓN

Es la concreción final de los objetivos, es decir, cualquier propósito a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y un espacio específicos



### **Tema N° 03: La creatividad en nuestra I.E.**

En esta parte se desarrollará en grupos preguntas que nos conlleven a conocer el tipo de clima laboral que se desarrolla en la I.E. Para ello utilizaremos primero a manera de exposición tipos de climas que se pueden desarrollar en una organización.

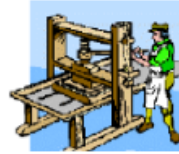
### ¿qué es la creatividad?

- **Creatividad**
  - Facultad de crear
  - Capacidad de creación.
- **Crear**
  - Producir algo de la nada
    - "Un programa para jugar con el ordenador"
  - Establecer, fundar, introducir por primera vez una cosa, hacerla nacer o darle vida en sentido figurado.
    - Crear una industria, un genero literario, un sistema filosófico, un orden político, necesidades, derechos, abusos.
  - Instituir un nuevo empleo o dignidad.
    - Se creo un puesto de informático
    - » Diccionario RAE

CRP-2-Creatividad 4

## Creatividad: hacia una definición

- La habilidad de tomar objetos existentes y combinarlos de formas distintas con nuevos propósitos.
- La habilidad de generar nuevas ideas y soluciones, útiles en los problemas y retos cotidianos.



CRP-2-Creatividad

8

## Necesidades de la Creatividad

- Motivación
- Conocimientos
- Oportunidad
- Estilo de creatividad
- Coraje para ser creativo
- Aceptación de la propia personalidad
- Coraje para ser diferente

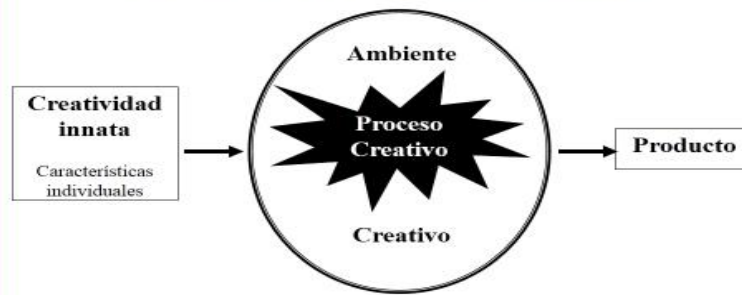
» (Freeman 1998).

CRP-2-Creatividad

10



El individuo creativo se acopla a un proceso creativo en un ambiente creativo generando productos creativos.



CRP-2-Creatividad

14

## El proceso creativo

- **Proceso creativo =**  
Puesta en acción + implementación de ideas + equilibrio entre imaginación y análisis + pensamiento divergente y convergente.
- Debemos hacer mas que simplemente imaginar cosas nuevas, debemos trabajar para hacerlas realidades concretas

CRP-2-Creatividad

30

## El proceso creativo

- **Proceso creativo =**  
Puesta en acción + implementación de ideas + equilibrio entre imaginación y análisis + pensamiento divergente y convergente.
- Debemos hacer mas que simplemente imaginar cosas nuevas, debemos trabajar para hacerlas realidades concretas

CRP-2-Creatividad

30

## Aspectos Metodológicos

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto

Partes componentes de un taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

## Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Mayo 2016

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller

Mes y fecha	Mayo			
Actividad	11	12	13	14
Presentación del taller y explicación de la metodología.	15 min.	15 min.	15 min.	15 min.
Exposición de la temática	20 min.	20 min.	20 min.	20 min.
Desarrollo individual y opiniones.	40 min.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos grupales.	30 min.	30 min.	30 min.	30 min.
Receso.	20 min.	20 min.	20 min.	20 min.
Presentación de los trabajos grupales.	40 min.	40 min.	40 min.	40 min.
Comparaciones de los trabajos.	40 min.	40 min.	40 min.	40 min.
Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.	120 min.	120 min.	120 min.	120 min.
Tiempo total	325 min.	325 min.	325 min.	325 min.

### Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

I. Objetivos del Taller (Marca con una X )			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
II. Contenidos del Taller (Marca con una X )			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder )			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	..... ....		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### Conclusiones:

- 1.El desarrollo de las temáticas propuestas permitirá integrar a los participantes de manera activa, participando en el logro de objetivos de la Institución.

2. Las temáticas propuestas contribuirán a que los gestores tengan un acercamiento con la realidad en la que ellos se desenvuelven día a día, es decir identificarán su sentido de pertenencia.
3. La última temática presentará algunas estrategias que darán lugar a los gestores identificar las características de la Institución de forma personal como el trabajo que realizan dentro de cada grupo.

### **Recomendaciones:**

1. Profundizar las temáticas planteadas en los talleres.
2. Estimular a los participantes para que puedan aplicar diversas técnicas que estimulen la mejora de la Institución.

### **Bibliografía:**

- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- MONROY, Anameli. 1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
- FRITZEN, Silvino. 1984. 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.

## **TALLER N° 02: ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL EQUILIBRIO PERSONAL Y EL APRENDIZAJE**

**Resumen:** El ser humano es un ser social. Requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos. Surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo que juega un rol preponderante.

Nuestra postura en relación con el tema es cómo afecta un mal liderazgo en el trabajo de equipo y éste en el clima laboral, entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, la incapacidad del líder para motivarlo, así como para propiciar buenas relaciones interpersonales.

**Fundamentación:** Se fundamenta en El enfoque de liderazgo de D. Fischman

**Objetivo:** Mejorar el liderazgo institucional, para propiciar un adecuado clima laboral.

### **Análisis Temático:**

En este apartado se hace una presentación formal de las actividades prácticas para mejorar el clima laboral.

### **Tema N°01: Equilibrio personal**



## CONCEPTO DE MOTIVACION

- ❖ La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- ❖ La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

6

## EL CICLO MOTIVACIONAL

- ❖ a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- ❖ b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- ❖ c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- ❖ d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

7

❖e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente

❖f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

9

### En cuanto a crecimiento personal

❖Por desarrollo personal o crecimiento personal se entiende la superación de la persona en todas las áreas importantes de la vida: salud física y mental, desarrollo espiritual, carrera y formación profesional, riqueza y relaciones interpersonales, etc.

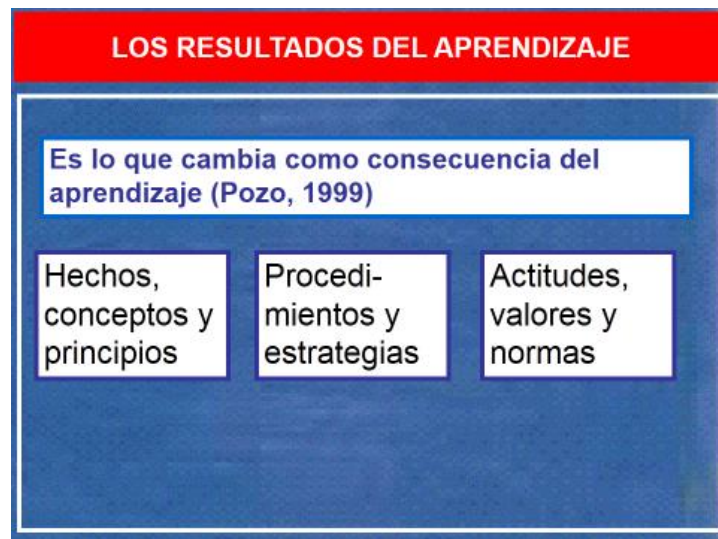
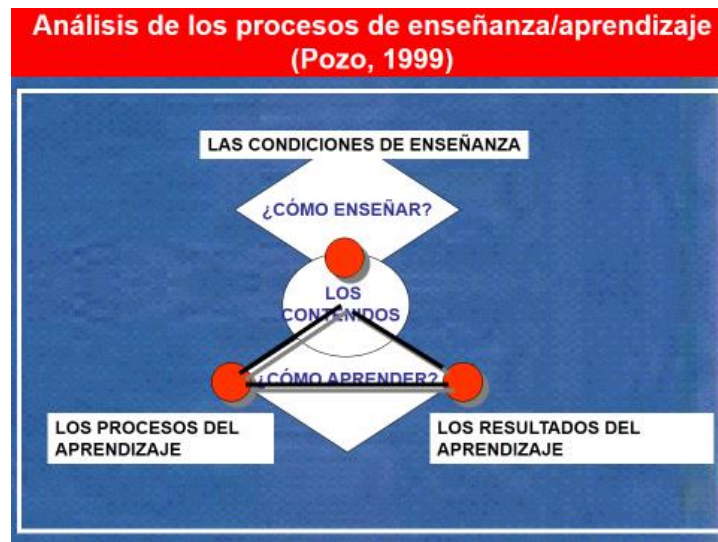
15

❖cual es la verdadera motivación para buscar nuestro desarrollo personal?, esto es nuestra meta final o solo un camino para alcanzar otro propósito?

17



## Tema N°02: EL APRENDIZAJE.



### Características del buen aprendizaje (Pozo, 1999)

- El aprendizaje debe producir cambios duraderos.
- Lo que se aprende debe poder utilizarse en otras situaciones.
- El aprendizaje es consecuencia directa de la práctica realizada (la práctica debe adecuarse a lo que se debe aprender).

### NIVEL DE LIDERAZGO

#### APRENDIZAJE

- Interés permanente en renovar sus conocimientos.
- Acumula información pero se preocupa por el significado de tales conocimiento.
- Adicionalmente, busca aplicar los conocimientos aprendidos.
- Se muestra proclive a superar sus hábitos negativos.
- Se muestra favorable al desarrollo de habilidades por los demás.

#### COMUNICACION EFECTIVA

- Aparenta que nos escucha, pero en realidad no lo hace.
- Tiende a interrumpirnos para dar su opinión sin escucharnos.
- Tiene un estilo agresivo de comunicación.
- Es propenso a hablar a espaldas de los demás.

## Estrategia 3: Mejoramiento de la comunicación efectiva y la entrega de poder

### Tema N°01: : Comunicación efectiva

Centrado en el saber escuchar, los tipos de comunicación activa y pasiva, el poder de la palabra y el miedo de hablar

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es posible establecer algunos principios que han demostrado ser valiosos para fomentar **relaciones humanas productivas** en el trabajo.

Mencionaremos los más importantes y prácticos:

- Todos los seres humanos tenemos una **personalidad** que es **única y diferente**. Por ello, no todos reaccionamos exactamente igual ante situaciones similares.
- Nuestro **comportamiento** no sólo está influenciado por nuestra personalidad sino también, en gran parte, por el **ambiente** en que convivimos.
- El comportamiento humano no sólo es racional sino también **emocional**. Es decir, las cosas que hacemos se deben no sólo a la razón sino también a los sentimientos.



- Debido a las **diferencias individuales**, es muy posible que tengamos distintos **puntos de vista** ante los mismos acontecimientos.

- No hay que olvidar que aunque a muchos nos gustaría que los demás fueran como nosotros mismos, esto es imposible porque precisamente los **demás son diferentes**.



11

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Adoptar una **actitud positiva** y de tolerancia hacia nuestros semejantes. Esto significa que debemos aceptar otras personas tal y como son, con sus fallas, defectos y virtudes. Siempre se debe tener y demostrar un gran interés en la gente y en los problemas que la afectan.



- Propiciar una **comunicación** clara y honesta que permita la libre expresión de ideas y sentimientos.

- Alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias, comentando ampliamente los asuntos de que se trate.

- No imponer la autoridad para lograr que las cosas se hagan, sino tratar de que los responsables participen en el estudio y la solución de problemas, así como en la toma de decisiones.

- En esta forma los colaboradores se **involucran** en los asuntos de su trabajo, logrando una motivación positiva y creadora.

- Cuando existan **conflictos**, no reprimirlos u olvidarlos, sino hacerles frente, tratando de encontrar las **causas** verdaderas y darles una **solución** definida en común acuerdo con los involucrados.



12

## COMUNICACIÓN EFECTIVA

- Cuando se trate de implantar cambios en el trabajo o establecer alguna innovación, es conveniente analizarlos con los afectados y solicitar su **colaboración**.

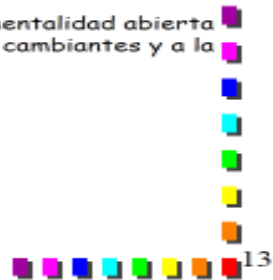
- Crear un ambiente de **confianza** y de **colaboración**, superando actitudes de temor y de competencia.

- No olvidar que las personas no **trabajan** aisladas sino en **grupo**.


- No hacer juicios **precipitados** ni tomar decisiones apresuradas, sin contar con la información necesaria y analizarla detalladamente.

Estos principios tienen la característica fundamental de ser, sobre todo, orientaciones generales que ayudan al logro de mejores relaciones humanas.

Su aplicación exige criterio y el uso de una mentalidad abierta y flexible que se adapte a las circunstancias cambiantes y a la complejidad de los seres humanos.



## Tema N°02: : Entrega de poder



### INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

#### ENFOQUES NORMATIVOS

##### EL MODELO DE RENSIS LIKERT

#### ORGANIZACIONES SEGÚN SU LIDERAZGO

**Sistema 1.** Administración autocrática, Imperativa, explotadora

**Sistema 2.** Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora

**Sistema 3.** Administración consultiva

**Sistema 4.** Administración participativa

#### “Perfil de Características Organizacionales”

Liderazgo-Motivación-Comunicación-Decisiones  
Metas-Control



### Aspectos Metodológicos:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto

Partes Componentes de un Taller	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la materia por el Facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>• Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> </ul>

<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>
-------------------	--

### Agenda Preliminar de Ejecución del Taller

**Mes:** Junio, 2016

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de Taller

Mes y fecha	Junio		
Actividad	15	16	17
<b>Presentación del taller y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización de ideas y evaluación de lo logrado.</b>	120 min.	120 min.	120 min.
<b>Tiempo total</b>	325 min.	325 min.	325 min.



## Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
2. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

**Conclusiones:**

- 1.El conocimiento de lo que es un líder permitirá identificarlos dentro de la I.E.
- 2.Las temáticas van a permitir fortalecer la convivencia y el proceso de socialización entre los que interactúan dentro de una organización.

**Recomendaciones:**

- 1.Los gestores ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente con pautas que le permitan establecer buena comunicación y tener una buena relación interpersonal.
- 2.Es necesario que los docentes utilicen estrategias que orienten y faciliten la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

**Bibliografía:**

- JARES, X.: Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
- JUDSON, S.: Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70.MADRID.

**TALLER Nº 04: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO  
Y EL SERVICIO**

Como hemos dicho anteriormente no todas las personas trabajan de la misma manera, algunos ponen todo su esfuerzo, otras no, algunas alcanzan sus objetivos mientras que otras no lo hacen ¿De qué depende esto?

Siguiendo a Fischman, consideramos que la respuesta a esta interrogante no es únicamente la capacidad o las destrezas de cada individuo, sino además y sobre



todo, el grado en que las personas pueden trabajar en equipo y su disposición a servir

**Fundamentación:** Enfoque de D. Fischman sobre el liderazgo intrapersonal

**Objetivo:** Fortalecer el clima laboral a través de estrategias que propician el desarrollo del trabajo en equipo y la actitud de servir a los demás.

**Análisis Temático:**

### **Tema N° 01: Trabajo en equipo**

#### **¿Qué es un Equipo?**

- Es un conjunto ilimitado de personas con talentos y habilidades complementarias directamente relacionadas entre si que trabajan para conseguir objetivos determinados y comunes, con un alto grado de compromiso, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque acordado por lo cual se consideran mutuamente responsables.

#### **¿Qué es Trabajo en Equipo?**

- Es un método de trabajo colectivo "coordinado" en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.



## Cualquier Grupo no constituye un Equipo



### Equipo

- Liderazgo compartido.
- Responsabilidades compartidas e individuales.
- Producto Colectivo.
- Destrezas complementarias.
- Compromiso con una misma meta.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.

## Trabajar en Equipo...

- Implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que las Instituciones llevan a cabo para alcanzar metas comunes.





## Tema N° 02: Servicio

**NIVEL DE LIDERAZGO**

**SERVICIO**

- Apoya y ayuda a los demás
- Obtiene compromiso y lealtad sobre la base del servicio a los demás
- Se caracteriza por la humildad que pone de manifiesto
- Busca demostrar que siempre tiene la razón.

•  
•  
•

### **APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE SERVICIO**

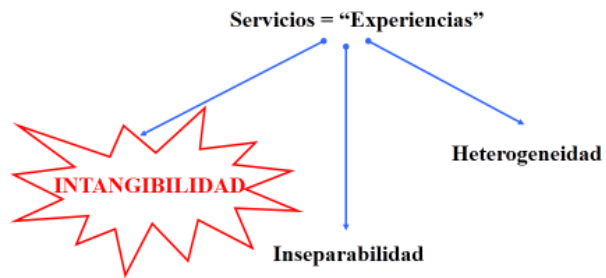
**"Aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a  
Personas animales u objetos"**

**"Un servicio es una actividad o serie de actividades,  
de naturaleza más o menos intangible, que se  
generan en la interacción que se produce entre el  
cliente y los empleados del servicio y/o los bienes  
físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios  
y que se proporcionan como solución a los  
problemas del cliente"**

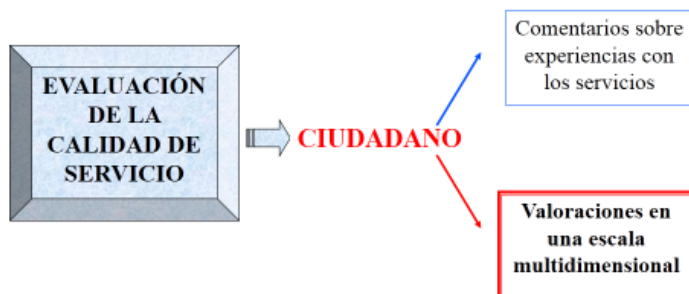
**"Algo que no se puede dejar caer sobre el pie"**

• • • • • • • •

**RASGOS DISTINTIVOS (CARACTERÍSTICAS)  
DE LOS SERVICIOS**



**CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR EL USUARIO**



### Aspectos Metodológicos:

Para la realización de este taller y alcanzar los objetivos propuestos se seguirá un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el Facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del Facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

### **Agenda Preliminar de Ejecución del Taller**

**Mes:** Julio, 2016.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

#### **Desarrollo de Taller**

<b>Mes y fecha</b>	<b>Junio</b>		
<b>Actividad</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>Presentación del taller y explicación de la metodología.</b>	15 min.	15 min.	15 min.
<b>Exposición de la temática</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Desarrollo individual y opiniones.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Trabajos grupales.</b>	30 min.	30 min.	30 min.
<b>Receso.</b>	20 min.	20 min.	20 min.
<b>Presentación de los trabajos grupales.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Comparaciones de los trabajos.</b>	40 min.	40 min.	40 min.
<b>Conclusiones: Comentarios, socialización</b>	120 min.	120 min.	120 min.

<b>de ideas y evaluación de lo logrado.</b>			
<b>Tiempo total</b>	325 min.	325 min.	325 min.

### Evaluación del Taller.

Por ser nuestro taller de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido del taller y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		



El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### Conclusiones:

1. Tener en claro que la comunicación, el trabajo en equipo y el sentido d pertenencia son algunas de las herramientas para mejorar el clima laboral y sobre todo para alcanzar el éxito.

### Recomendaciones:

1. Los talleres deben aplicarse en la I.E. a fin de impulsar el trabajo en equipo y la prestación de un mejor servicio.
2. Los talleres deben desarrollarse con frecuencia para mejorar los conflictos que dificultan un buen clima laboral en todas las instituciones.

### Bibliografía:

- ANDER-EGG, E. 1995. Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24ª edición.
- BORISOFF, Víctor. 1991. Gestión de conflictos. Madrid.
- HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 1991. Metodología de la investigación. McGraw-Hill Méjico.
- RALP, Nichol. 2005. Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

### 3.2.5. Cronograma.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15135												
Fecha por Taller, 2012	Taller N° 1				Taller N° 2				Taller N° 3			
Meses	Mayo				Junio				Julio			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones Previas												
Convocatoria de Participantes												
Aplicación de Estrategias												
Validación de Conclusiones												

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos Humanos.

Especificaciones	Cantidad	Precio unitario	Total
<b>Remuneraciones:</b>			
✓ Capacitadores	1 persona	S/ 400.00	S/ 400.00
✓ Facilitador	1 persona	S/ 250.00	S/ 250.00
<b>Viáticos y asignaciones:</b>			
✓ Movilidad local	2 personas	150	S/ 300.00

<b>TOTAL</b>	<b>S/ 950.00</b>
--------------	------------------

### Recursos Materiales.

<b>Especificaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Material de escritorio:</b>			
✓ Papel bond A4	2 millares	S/ 22.00	S/ 44.00
✓ Fólder	12 unidades	S/ 0.50	S/ 6.00
✓ Lapiceros	12 unidades	S/ 0.50	S/ 6.00
✓ Lápices	12 unidades	S/ 1.00	S/ 12.00
<b>Material de enseñanza:</b>			
✓ Tizas	1 caja	S/ 10.00	S/ 10.00
✓ Plumones para papel	12 unidades	S/ 3.00	S/ 36.00
✓ Papelotes	50 unidades	S/ 0.40	S/ 20.00
<b>Soporte informático:</b>			
✓ USB	1 unidad	S/ 20.00	S/ 20.00
<b>Servicios:</b>			
✓ Digitación e impresiones	600 hojas	S/ 0.20	S/1200.00
✓ Fotocopias	450 hojas	S/ 0.10	S/ 45.00
✓ Anillado de informe	4 juegos	S/ 5.00	S/ 20.00
✓ Empastado	4 juegos	S/ 40.00	S/160.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/2209.00</b>

<b>Resumen del Monto Total</b>	
✓ Recursos Humanos	S/ 950.00
✓ Recursos Materiales	S/2209.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/3159.00</b>

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

**Responsable:** CORDOVA PINTADO, Héctor Elí.

## **CONCLUSIONES**

1. El ambiente de trabajo que enfrentan los docentes de la IE, hace eco de un deteriorado clima laboral manifestado en limitaciones que, por un lado, enfrentan las relaciones funcionales y las relaciones interpersonales al prevalecer las actitudes negativas; y de otro lado problemas en el flujo de la información, la información disponible, y la fluidez y claridad de los mensajes.
2. Por otra parte son evidentes, de un lado el bajísimo apoyo que reciben los docente en términos de ofrecimiento de apoyo, asignación de nuevas oportunidades o recursos para la capacitación; y, asimismo, limitaciones en cuanto a la toma de decisiones, no solo porque no se comparte el cómo resolver conflictos, sino porque tampoco se asumen las responsabilidades derivadas de las decisiones tomadas. Todo lo cual ofrece un ambiente laboral enrarecido.

3. Tampoco el ambiente de trabajo es favorable a la autonomía pues hay dificultades en cuanto a la capacidad de proponer y decidir cómo ejecutar el trabajo, y también como organizarlo. Asimismo por las dificultades para internalizar el trabajo en equipo. No es usual que este presente, tampoco el compartir responsabilidades.
4. Tampoco el panorama es bueno desde manifestaciones como el reconocimiento, la capacitación y el desarrollo y la forma como se percibe el liderazgo interno. Por un lado es prácticamente nulo el reconocimiento del trabajo y aportes de los docentes. Es extremadamente débil el interés y los recursos destinados a hacer viable la capacitación y el desarrollo. Y resultan negativos aspectos claves del liderazgo como autoestima equilibrio y creatividad o lo que concierne a la comunicación efectiva, la entrega de poder y el servicio.
5. En condiciones tales se diseñó la propuesta “Estrategia de Liderazgo para mejorar el Clima Laboral en los Docentes”, centrada en el desarrollo de los nueve aspectos que reconoce David Fischman, bajo la metodología de cuatro talleres.

## **RECOMENDACIONES**

1. Profundizar las investigaciones sobre el clima laboral, abordando otras variables, no solo las relaciones interpersonales. Sería importante que a partir de otros estudios se logre tener una mirada más completa, a partir de la diversidad de variables que proponen autores como R. Likert y otros .
2. Proponer nuevas estrategias de mejoramiento que vayan más allá de la gravitación del liderazgo como aquí se propone.
3. Ejecutar nuestra propuesta de modo que se permita su plena validación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional.
2. ALVAREZ, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional. Profesor Universidad del Valle.
3. ANDER-EGG, E. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen Argentina 24º edición.
4. BAGUER, Ángel. 2009. Dirección de personas: Un timón en la tormenta. Díaz de Santos: España. pág. 178.
5. BELLOWS, Roger M. (1977). Psicología del personal en la Industria y los negocios. México DF. Editorial Diana.
6. BORISOFF, Víctor (1991). Gestión de conflictos. Madrid.
7. BRIS, M. (1999). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Madrid: Universidad de Alcalá.
8. BROWN, J.A.C. (1981). La Psicología Social en la Industria. México DF. Editorial Fondo de Cultura Económica.
9. BRUNET, L (1992). "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México.
10. CASARES, David. 2004. Liderazgo: Capacidades Para Dirigir. FCE. México.
11. CHIAVENATTO, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericano. Quinta Edición.
12. COVEY, Stephen. (1989). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Barcelona: Ediciones Paidós.
13. DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. (1999). "Comportamiento Humano en el trabajo", Ed. McGraw-Hill.
14. DESSLER, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional. . Editorial Prentice.
15. FRITZEN, Silvino (1984). 70 ejercicios prácticos de dinámica de grupo. Editorial Sal Terrae. España.
16. GARCIA SOLARTE, M. (2009). Clima Laboral y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración , 43-61.

17. GONÇALVES, Alexis P. (1997). "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
18. GONCALVES, ALEXIS. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
19. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
20. HERZBERG, FREDERICK (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley and Sons
21. HERZBERG, FREDERICK. (1999) "Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega, tercera edición. España.
22. JARES, X. (2000): Educación y conflicto. Editorial Popular. Pág. 173 MADRID.
23. JUDSON, S. (2001). Aprendiendo a resolver conflictos. Editorial Catarata. Pág. 70. MADRID.
24. LEPELEY, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación MC GRAW – HILL Interamericana de Chile.
25. LITWIN, G.H. Y STRINGER, R.A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press.
26. MARTÍN, M. (1996). Organización y planificación integral de centros. Madrid: Escuela Española.
27. MARTÍNEZ, S. (1994). El clima de trabajo en diez centros de EGB. Universidad de Alcalá. Inédita.
28. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
29. MUJICA, M., PÉREZ, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una Acción Deseable en la Universidad . Laurus. Revista de Educación , 290-304.
30. OLAS, Ángel. 2009. Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. Papers: revista de sociología, ISSN 0210-2862. Nº 91.
31. PULGAR, Luis. 1999. Comunicación de empresa en entornos turbulentos. ESIC: Barcelona. Pág. 58
32. RALP, Nicholz. (2005). Comunicación eficaz. Ediciones Deusto. Barcelona. España.



33. REYES DE ROJA, Edith. (2009). Clima organizacional y salud mental laboral en la Universidad. Lima.
34. SALAZAR, J., Guerrero, J. y Machado, B. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20(4):67-75.
35. SANDOVAL, M. (2004): "Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional". FCE México.
36. SUDARSKY, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
37. THOMAS, K.W., & VELTHOUSE, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. Academy of Management Review, 15: 666-681.
38. VALDERRAMA, José. (2000). Información tecnológica. Ediciones Granica. México. CIT. Vol. 11. N°1
39. WEXLEY, K. Y YUKL, G. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A
40. ZABALZA, M. (1996). «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

## LINKOGRAFÍA

- <http://www.altopiura.net/ayabaca.php>
- <http://www.munipacaipampa.gob.pe/Municipalidad/ResenaHistorica.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Litwin-y-Stringer-Clima/267721.html>
- [https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=1779](https://www.u-cursos.cl/icei/2011/1/PER75/1/material_docente/bajar?id_material=1779)
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/mercado\\_r\\_am/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/mercado_r_am/capitulo2.pdf)

- <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
- [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/tesis\\_upla\\_posgrado\\_motivacion\\_profesional\\_y\\_liderazgo\\_en\\_docentes\\_de\\_educacion\\_primaria\\_de\\_huancayo.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/tesis_upla_posgrado_motivacion_profesional_y_liderazgo_en_docentes_de_educacion_primaria_de_huancayo.pdf)
- [http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344_09.pdf)
- <http://www.elergonomista.com/teoriasmotivacion130107.html>
- <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacionales-organizacion/image001.jpg>
- [http://es.slideshare.net/atenea\\_/el-trabajo-en-equipo-y-la-comunicacin-efectiva-un5](http://es.slideshare.net/atenea_/el-trabajo-en-equipo-y-la-comunicacin-efectiva-un5)
- [es.slideshare.net/alexander\\_hv/el-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones](http://es.slideshare.net/alexander_hv/el-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones)
- <http://es.slideshare.net/Monimay/comunicacion-empresarial-8966170?related=>
- <http://es.slideshare.net/ssalcidog/clima-organizacional-11452840?related=2>
- <http://es.slideshare.net/DannySayago/clima-organizacional-37650643?related=5>
- <http://es.slideshare.net/irlanada/trabajo-en-equipo-diapositivas-15457513?related=1>

## **ANEXOS**



**ANEXO N° 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**PEDRO RUIZ GALLO**  
**DE LAMBAYEQUE**



**SECCIÓN DE POST GRADO**

**ENCUESTA A DOCENTES**

Edad:.....sexo:.....

Empleo/cargo:.....

Lugar y fecha de la entrevista:.....

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del entrevistador: .....

Indicación básica: marque la opción que considere correcta:

1. Sobre el estado de las relaciones interpersonales

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- La relaciones funcionales son óptimas				
- Predominan las actitudes personales negativas				
- Predominan las actitudes personales positivas				

2. Sobre el estado de la comunicación interpersonal

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Dispone de suficiente información en relación con el trabajo, eventos a realizarse y otros.				
- Recibe información de su superior y sus colegas.				
- La comunicación es fiel y fluida				

3. Sobre apoyo y oportunidades

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Ofrecimiento de apoyo.				
- Asignación de nuevas oportunidades.				
- Recursos para la capacitación.				

#### 4. Estado de la toma de decisiones

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Se comparten ideas al momento de resolver conflictos.				
- Asumen responsabilidad por las decisiones tomadas.				

#### 5. Estado de la autonomía

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Decido el modo en el que ejecutaré mi trabajo.				
- Propongo mis actividades de trabajo.				
- Organizo mi trabajo como mejor me parece.				

#### 6. Situación del trabajo en equipo

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Es usual trabajar en equipo				
- Compartimos responsabilidades				

#### 7. Sobre reconocimiento

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Se hace reconocimiento a los trabajadores cuando hacen un buen trabajo.				

#### 8. Sobre capacitación y desarrollo

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Interés por la capacitación docente				
- Recursos suficiente para la capacitación				

#### 9. Percepción del liderazgo

	Siempre	A veces	Nunca	Total
- Los directivos tienen autoestima, equilibrio y son creativos				
- Los directivos saben escuchar, delegan funciones y son serviciales				